

CUADERNILLO DE ADMINISTRACIÓN II

IV

SEMESTRE



Nombre: _____

Grupo: _____



Directorio

Dr. Rafael Romero Mayo

Director General

Mtra. Yolanda Loría Marín

Directora Académica

Lic. Mario Velázquez George

Subdirector Académico

Mtra. Cindy Jazmín Cuellar Ortiz

Jefa del Departamento de Docencia y Apoyo Académico

Revisión y aprobación:

MGP Salma Mustafá Chajtur

Jefe de Materia del Área Contable-Administrativo

Elaboraron:

Mtro. Alberto Avelar Jiménez

Docente del Plantel Cancún Dos

M.A. Jaime Enrique Almeyda Ortega

Docente del Plantel Carlos A. Madrazo

Derechos reservados

© Colegio de Bachilleres del Estado de Quintana Roo 2021.

Avenida Héroes #310 entre Justo Sierra y Bugambilias

Col. Adolfo López Mateos

Chetumal, C.P. 77010, Othón P. Blanco, Quintana Roo



PRESENTACIÓN

Estimada y estimado estudiante:

Me es grato darte la bienvenida al nuevo semestre que estás por iniciar. En la Dirección General del Colegio de Bachilleres de Quintana Roo, somos conscientes de las circunstancias que te rodean y que han afectado al mundo desde hace más de año y medio; por ello, el cuadernillo que ahora posees es producto de un esfuerzo y trabajo conjuntos entre los docentes y los responsables de las áreas académicas de nuestras oficinas centrales.

Si bien es cierto la pandemia continúa, ello no representa un impedimento para no cumplir con nuestra labor educativa, razón esencial de nuestra gran institución. Por ello, hoy más que nunca, la labor académica es vital para alcanzar nuestro principal objetivo: tu formación escolar que contribuya a consolidar tu proyecto de vida.

El contenido de este material didáctico del estudiante te permitirá continuar con tu proceso de enseñanza-aprendizaje desde casa. Por supuesto, estarás respaldado por la asesoría y seguimiento de cada uno de tus docentes y autoridades educativas.

Cada una de las personas que laboramos en el Colegio de Bachilleres del Estado de Quintana Roo ponemos lo mejor de nosotros para seguir caminando juntos, aun en la pandemia, generando resiliencia y fortaleciendo las competencias académicas y socioemocionales que nos permitan salir adelante.

Te invito a no bajar la guardia en lo académico y en el cuidado de tu salud. Trabaja intensamente, con compromiso y con responsabilidad; sé responsable y perseverante, ello te llevará al éxito y a cumplir tus metas. Te deseo lo mejor para este semestre que inicia.

Dr. Rafael Romero Mayo

Director General



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	5
Actividad 1	6
BLOQUE I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	6
Actividad 2	10
Actividad 3	16
Actividad 4	22
BLOQUE II. ETAPA MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	27
Actividad 1	27
Actividad 2	31
Actividad 3	37
BLOQUE III. ETAPA DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	41
Actividad 1	41
Actividad 2	55
INSTRUMENTOS PARA EVALUACIÓN	55
REFERENCIAS	55



INTRODUCCIÓN

La materia de Administración pertenece al campo disciplinar de las ciencias sociales porque fortalece los aprendizajes de esta área de manera efectiva en una formación propedéutica con conocimientos sólidos, tales como el proceso administrativo con sus fases y etapas, que ayudan a la comprensión de hechos históricos con el presente contexto del estudiantado, promoviendo que plantee su proyecto de vida y en un futuro les genere un beneficio social.

El propósito general de la asignatura de Administración II es que el estudiantado plantee los elementos de las diferentes etapas del proceso administrativo, implementando de forma sistemática dicho proceso en el que considere los aspectos de la Administración como pasos que se ejecutan en diferentes actividades administrativas como la planeación, organización dirección y control; favoreciendo de manera propositiva y responsable las necesidades de su contexto para mejorar su realidad actual en beneficio de la sociedad.

Para fortalecer lo anterior, en el Bloque I se abordan los conocimientos para que el estudiando explique las etapas del proceso administrativo. de tal manera que logre analizar críticamente su utilidad e importancia en distintas organizaciones del contexto.

Durante el Bloque II se evalúa la importancia de la etapa mecánica del proceso administrativo, de tal manera que el estudiantado aplique de forma innovadora los principios y técnicas de la planeación y organización en diferentes situaciones de su entorno.

Finalmente, en el Bloque III se analiza el impacto de la etapa dinámica del proceso administrativo con la finalidad de integrar los principios y técnicas de dirección y control lo cual permitirá reconocer y seleccionar los elementos en cualquier organismo social del contexto.

En este sentido. los conocimientos que se proponen tienen la intención de aportar el conocimiento que el egresado del bachillerato debe poseer, atendiendo a las necesidades actuales. Asimismo, prepararlos en la enseñanza media superior para su ingreso y permanencia en la educación superior, además proveerle las herramientas básicas para el desarrollo de su proyecto de vida en beneficio de la sociedad.



BLOQUE I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Actividad 1

- Aprendizaje esperado: Analiza la importancia del proceso administrativo a través de sus características para explicar su utilidad y valor en la administración de diversas organizaciones de su contexto, expresando sus ideas de manera crítica y respetuosa.
- **Atributo(s):** CG1.4 Analiza críticamente los factores que influyen en su toma de decisiones. / CG4.2 Aplica distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigue. / CDECS 7. Aplica principios y estrategias de administración y economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida. / CDECS 8. Propone alternativas de solución a problemas de convivencia de acuerdo con la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.
- **Conocimiento(s):** El proceso administrativo / Concepto / Características.

Lectura previa

El proceso administrativo (PA)

La administración es una actividad fundamental en la mayoría de las organizaciones, siendo en algunos casos, la forma más efectiva de garantizar su competitividad. Münch (2010) señala que “la administración es un proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”. Pero ¿cuál es este proceso?, ¿cuáles son sus características?, ¿qué objetivos persigue?, ¿qué importancia y utilidad tiene?

Concepto

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas que permiten al administrador entender la forma particular del funcionamiento de una empresa u organización. El proceso administrativo es una agrupación de pasos o método de trabajo para organizar una empresa y facilitar su dirección y control, o en otras palabras, llevar a efecto su administración (Hernández y Palafox, 2012; Münch, 2010).

Hernández y Palafox (2012) refiere que el proceso administrativo no es considerado un enfoque administrativo ya que no se contrapone a ninguna escuela o corriente de pensamiento. En cualquier caso, es un conjunto de actividades que se enriquece con pensamientos provenientes de otras disciplinas como la sociología, psicología y matemáticas.

El concepto de proceso administrativo fue introducido por primera vez por Henri Fayol a inicios del siglo XX, y desde entonces, diversos investigadores en el tema han hecho modificaciones del marco y fundamento teórico, variando la integración de sus partes y el alcance de las etapas del proceso (Cuadro



1). Asimismo, diversos autores han propuesto cambios semánticos en sus partes, más no de contenido (Hernández y Palafox, 2012).

Finalmente es necesario enfatizar que, aunque el término “proceso” puede ser entendido como un conjunto de operaciones con un principio y un fin, el proceso administrativo no termina. La continua dinámica de las empresas u organizaciones hace necesario su constante aplicación de forma permanente y simultánea.

Cuadro 1

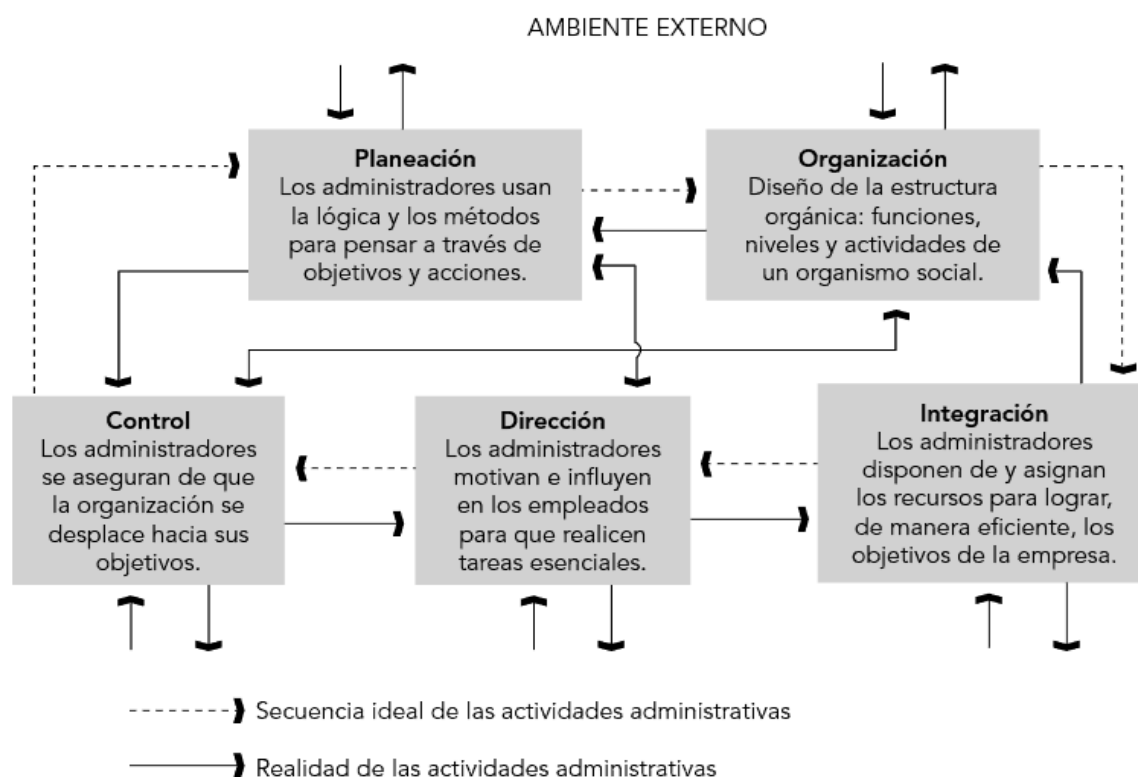
Diversas etapas del proceso administrativo

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización	Dirección	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Paul R. Saunders	1970	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlík	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización-Staffing	Liderazgo	Control

Nota. Adaptado de Administración (p.22), por R. J. Benavides, 2014, McGraw-Hill.

Características

Para comprender el uso del proceso administrativo en las empresas, es necesario entenderlo de alguna manera como lo ejemplifica Hernández y Palafox (2012), es decir, “como un sistema de objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se autorregulan por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles”. De esta manera, el proceso administrativo es visto como un sistema en el que sus elementos interactúan entre sí, es decir, que no son elementos independientes o ligeramente relacionados (Benavides, 2014). Estos elementos o componentes son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar (Figura 1).

Figura 1*Naturaleza interactiva del proceso administrativo*

Nota. Tomado de Administración (p. 21), por R. J. Benavides, 2014, McGraw-Hill.

El proceso administrativo fue introducido con el objetivo de administrar las empresas, y fue tal su popularidad, que se ha utilizado en diversas organizaciones y por diferentes autores con algunas adecuaciones. De esta manera, aquel administrador que comprende el proceso administrativo puede adecuarlo fácilmente y aplicarlo a cualquier clase de organización (Hernández y Palafox, 2012).

Como plantea Hernández y Palafox (2012), el proceso administrativo comienza con un adecuado planteamiento de la organización, la definición del panorama general, la diferenciación de factores más significativos de la situación en las que se halla la empresa de manera interna, y su actuar en el entorno. Esto ayuda a tener un panorama de negocio y generar una ventaja competitiva. Esta visión, se traduce en un plan de acción en todas las áreas funcionales de la empresa (Hernández y Palafox, 2012; Münch, 2010).



Instrucciones

1. Con base en la lectura anterior, subraya la idea o detalle importante que sustentan el argumento de cada párrafo.
2. En una hoja aparte o en tu cuaderno, elabora un mapa conceptual en el que utilices la información destacada en la instrucción anterior para definir las características del proceso administrativo. Puedes ayudarte dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué es? ¿para qué sirve? ¿dónde se aplica? ¿quién lo utiliza? ¿cómo y cuándo lo aplican?

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 1 Rúbrica mapa conceptual** para que te evalúen la actividad 1.



Actividad 2

- **Aprendizaje esperado:** Analiza la importancia del proceso administrativo a través de sus características para explicar su utilidad y valor en la administración de diversas organizaciones de su contexto, expresando sus ideas de manera crítica y respetuosa.
- **Atributo(s):** 4.3 Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas. / 5.1 Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo. / 8.1 propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un equipo de acción con pasos específicos.
- **Conocimiento(s):** El proceso administrativo / Objetivos / Importancia / Utilidad.

Lectura previa

Objetivos

El proceso administrativo y cada una de sus fases y etapas tienen como objetivo estandarizar la labor administrativa, siendo éste un modelo flexible para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión y adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad (Münch, 2010). Por otra parte, es necesario tener presente que, aunque en teoría el proceso administrativo sirve para todos los niveles jerárquicos de una organización, su aplicación puede diferir en cuanto a su grado de uso dependiendo de su estructura y de manera específica en cada área funcional.

De esta manera, cada elemento o componente del proceso administrativo tiene sus propias características y principios, dentro de un ciclo continuo y con un propósito o finalidad (Figura 2). A continuación, y siguiendo la exposición proporcionada por Hernández y Palafox (2012) y Münch (2010), se presenta la definición y el objetivo de cada etapa del proceso administrativo:

- **Planeación:** es la proyección escrita de la acción, los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa. Toma en cuenta información de los antecedentes de la organización y su entorno, con lo que es posible organizarla, dirigirla y evaluar su desempeño de manera global y el de sus miembros, a través de instrumentos que comparan lo planeado con lo realizado. En la planeación, se establecen estrategias para minimizar riesgos, se fijan objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Responde a la pregunta: *¿qué y cómo se va a hacer?*
- **Organización:** es la determinación de estructuras, división de funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías acorde a las responsabilidades, expresada y descrita en organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como la disposición de métodos y uso de técnicas que ayuden a simplificar el trabajo. Responde a las preguntas: *¿quién lo debe hacer?* *¿de qué es responsable?*



- **Integración:** en esta etapa se reúnen todos los recursos necesarios para realizar el trabajo previsto que permitirá alcanzar los objetivos fijados por la organización. Estos recursos incluyen los de carácter humano, tecnológico, material y financiero, necesarios para poner en marcha las operaciones. Responde a la pregunta: *¿con quién?*
- **Dirección:** consiste en llevar a cabo la conducción y orientación de la organización y sus recursos hacia las metas, en concordancia con las estrategias, el ejercicio del liderazgo, los sistemas de comunicación y motivación. Esto también incluye que la dirección haga los esfuerzos necesarios para conseguir una plena identidad de la organización a través del fomento de sus valores, misión y visión. La dirección consiste en *ver que se haga* aquello que se planeó.
- **Control:** en esta etapa se evalúan los resultados de la organización o empresa conforme a los planes previamente establecidos, con el fin de implementar correcciones, prevenir desviaciones y mejorar continuamente las operaciones. Responde a la pregunta: *¿cómo se ha hecho?*

Figura 2

Ciclo continuo de las etapas del proceso administrativo



Nota. Elaboración propia a partir de *Etapas del proceso administrativo* (p. 27), por L. Münch, 2010, Pearson Educación.

Importancia y utilidad

Como ya se mencionó anteriormente, el papel principal del proceso administrativo desde un inicio ha sido facilitar la administración, que en esencia es la toma de decisiones. De esta manera, el proceso administrativo se vuelve una herramienta de suma importancia en cualquier organización ya que evita



improvisaciones en momentos delicados y en la toma de decisiones trascendentes. Cada una de las etapas ayuda a los administradores en la toma de decisiones.

La *planeación*, por ejemplo, ayuda a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana. Raymundo Javier Benavides (2014) establece que la mayor aportación de la planificación se halla “en hacer frente al cambio”, es decir, “la transformación de los negocios de hoy a los de mañana”. La planeación examina en el futuro, anticipando los posibles caminos de eventos, con la finalidad de proyectar acciones futuras. La planeación, entonces, ofrece una dirección y reduce el impacto del cambio.

Dentro del proceso administrativo, la *organización* tiene varios propósitos: por una parte, está el reto de los administradores o gerentes en crear una estructura organizacional para que los empleados realicen su trabajo con eficacia y eficiencia, al tiempo que dan cumplimiento a los objetivos y metas de la organización. Por otra parte, facilitar el orden y la claridad, reducir la incertidumbre y posibilitar la comunicación, reducir la dependencia hacia una sola persona mediante la división del trabajo y las tareas, propiciando la especialización (Benavides, 2014). Asimismo, Lourdes Münch (2010) postula que la importancia de la organización radica en las ventajas que ofrece, por ejemplo, en hacer que las actividades se desempeñen eficientemente y con un mínimo de esfuerzo. Algunas otras ventajas son:

- Reduce los costos e incrementa la productividad;
- Reduce o elimina la duplicidad;
- Establece la arquitectura de la empresa;
- Simplifica el trabajo.

La *integración*, en esencia, facilita el enlace de los recursos con las unidades funcionales, conforme a las especificaciones de las tareas que se tienen que llevar a cabo. Además de unir elementos diferentes, es una oportunidad de mejorar el manejo de suministros para las diversas áreas de la organización, de los elementos financieros, materiales, recursos tecnológicos y humanos que en conjunto son necesarios para la operación (Benavides, 2014).

Si bien es cierto que cada una de las etapas tiene igual trascendencia dentro del proceso administrativo, la *dirección* es de suma importancia para el éxito de la empresa. No basta con que se realicen grandes planes, se tenga la estructura adecuada y se hayan obtenido aventajados recursos. Es necesario realizar y ejecutar todo lo planeado, así como lograr que los integrantes de la organización aprovechen todos los recursos y ofrezcan su máximo esfuerzo, a través de un apropiado liderazgo, una comunicación efectiva y una coordinación adecuada de esfuerzos en las que se aplican todas las etapas del proceso administrativo (Benavides, 2014; Münch, 2010).

Con frecuencia se suele escuchar: “Cuando la cabeza funciona mal, todo el organismo funciona mal”. Esto quiere decir en relación con la administración de una entidad, que de la misma forma en que la cabeza trabaja para una persona, la cabeza está representada por las personas que dirigen una compañía u organización. Por lo tanto, toda empresa en mayor medida necesita de directivos que sepan dirigir.



En relación estrecha con la planeación, en la etapa de *control* se evalúan los resultados alcanzados con relación a lo planeado, se corrigen desviaciones y se reinicia el proceso (Münch, 2010). Lo idóneo es utilizar técnicas y tipos de control que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este sentido, la importancia del control se basa en los siguientes aspectos, como indica Benavides (2014):

- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Detecta los vacíos que se dan en la planeación.
- Se emplea para todo: objetos, personas y acciones.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Ubica los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.
- Provee información acerca del estado de ejecución de los planes, lo que propicia el reinicio del proceso de planeación.
- Reduce los costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Protege los activos de la organización.

De manera general, se puede decir que el proceso administrativo es útil porque proporciona un marco de referencia que incluye todos los aspectos importantes del trabajo administrativo, a pesar de que actualmente existen otras escuelas o corrientes administrativas. El proceso administrativo entiende a la administración como una función extensa y comprensiva que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco es la organización como una unidad, por lo que aplica para todas las formas de esfuerzo grupal, es decir, que es universal sin importar el sistema económico en que se actúe la entidad o los niveles jerárquicos con los que cuente (Benavides, 2014).



Instrucciones

1. Lee con atención el siguiente caso de estudio

Castor Comercio e Industria

La nueva directora de la empresa Castor Comercio e Industria, Isabella Meneses, quiere revitalizar la empresa fundada hace 50 años por su padre, un empresario exitoso. La firma se dedica a la producción y comercialización de cemento. El deseo de Isabella es hacer que la empresa sea más competitiva en un mercado caracterizado por el conservadurismo y por la monotonía. Castor, como todas las empresas competitivas, ha cambiado poco en las últimas décadas, es una empresa típica de la era industrial.

Isabella sabe que el área industrial predomina en la empresa, pues la producción determina los principales objetivos. El director industrial toma las decisiones importantes, y las demás áreas (marketing, administración general, recursos humanos, finanzas) las siguen. En síntesis, el volumen de producción define las necesidades de ventas y los costos de producción determinan el precio de ventas en el mercado.

Por otra parte, Isabella se ha percatado que existen conflictos entre y con trabajadores, problemas para adaptarse a nuevos proveedores, confusión en la comunicación y dificultad para la introducción de nuevos procesos de producción. Una pregunta ronda en la mente de Isabella: ¿cuáles son las opciones para el futuro de Castor?, ¿cómo podrías ayudar a Isabella?

Nota. Adaptado de *Introducción a la teoría general de la administración*. (p.69 y 73), por I. Chiaventado, 2007.McGraw-Hill.

2. En concordancia con lo que has estudiado y lo referido en el caso de estudio, responde en tu cuaderno o en una hoja aparte a las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cómo podrías ayudar a Isabella a partir de las etapas del proceso administrativo?
 - b. ¿Qué pasos seguirías para estructurar la empresa de Isabella y hacerla más competitiva a partir del proceso administrativo?
 - c. ¿Qué importancia tiene aplicar el proceso administrativo en el caso de Castor Comercio e Industria?
 - d. ¿Cómo explicarías a Isabella los beneficios que tiene aplicar el proceso administrativo en su caso particular?
 - e. ¿Cuáles serían las posibles opciones de futuro para Castor a partir de que Isabella reconozca el uso del proceso administrativo?



Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 2 Lista de cotejo para evaluar el cuestionario** para que te acrediten la actividad 2.



Actividad 3

- **Aprendizaje esperado:** Explica el proceso administrativo comparando sus fases y etapas, para ejemplificar su aplicación en diversas situaciones de las organizaciones sociales de su entorno, informándose a través de diversas fuentes y relacionándose de manera colaborativa.
- **Atributo(s):** 4.3 Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas. / 5.1 Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo. / 8.1 propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un equipo de acción con pasos específicos.
- **Conocimiento(s):** Etapas y fases del proceso administrativo / Fase mecánica: planeación y organización.

Lectura previa

Fases y etapas del proceso administrativo

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso administrativo es visto como un sistema en el que sus elementos interactúan entre sí, es decir, que no existen aisladamente y en el proceso todas sus partes interactúan y existen a un tiempo. Con esto mente, y antes de abordar las fases del proceso administrativo, es necesario enfatizar que para fines informativos se distinguieron cinco elementos o componentes del proceso administrativo, a saber: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar; en adelante, y con propósitos didácticos, se abordaran las cuatro etapas comúnmente aceptadas y mayormente difundidas (Cuadro 1): **planear, organizar, dirigir y controlar**.

Al revisar el tema anterior también se mencionó que las fases y etapas del proceso administrativo tienen como finalidad estandarizar la labor administrativa dentro de un modelo flexible, por lo que se vuelve indispensable para todo administrador, conocer qué fases son y qué etapas comprende cada una. Para comprender mejor esto, Münch (2019) propone que se compare a la empresa u organización (que es donde se lleva la labor administrativa) con un organismo animal, es decir, si se observa con atención cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases primordiales: una primera fase de estructuración que consiste en la construcción del organismo a partir de una célula hasta lograr su completa funcionalidad y, una segunda fase de operación, que consiste en el pleno desarrollo de las funciones del ser vivo.

De manera equivalente, este fenómeno aparece al administrar una empresa. Al observar detalladamente se pueden distinguir dos fases: la estructural en la que a partir de uno o varios propósitos se determina el mejor camino para alcanzarlos, y la operativa, en la que se llevan a cabo todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el tiempo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall Urwick (como se cita en Münch 2010, p. 26) las llama *mecánica* y *dinámica* de la administración. Este autor indica que la **fase mecánica** comprende el asentamiento de lo que deberá hacerse, es decir, la declaración de objetivos, propósitos, metas y todos aquellos enunciados que dirijan su mirada hacia el futuro. Mientras que, por otro lado, la **fase dinámica** se ocupa del *cómo* operar la empresa u organismo con el fin de cumplir y dar seguimiento a los planteamientos en la fase mecánica (Münch, 2019). Cada una de las fases contempla diversas etapas que dan respuesta a las preguntas elementales en el quehacer administrativo (Figura 3).

Figura 3

Fases y etapas del proceso administrativo



Nota. Elaboración propia a partir de *Fases, etapas y elementos del proceso administrativo* (p. 28), por L. Münch, 2010, Pearson Educación.

Fase mecánica: planeación y organización

Antes de iniciar cualquier actividad administrativa es necesario establecer o determinar los resultados que se pretenden conseguir, así como observar posibles condiciones futuras en el ambiente interno y externo con el fin de lograr los objetivos deseados y que la práctica administrativa funcione eficazmente. Todo esto se puede lograr mediante la *planeación*. En otras palabras, el primer paso en un buen proceso de planeación es seleccionar objetivos útiles, congruentes con el entorno y situación de la empresa (Benavides, 2014; Münch, 2019).

La mayoría de las personas exitosas estipulan antes de comenzar a dónde quieren ir y por qué quieren ir a tal sitio. Antes de iniciar una acción precisan dónde se encuentran, determinan dónde quieren estar y justifican por qué quieren llegar a ese lugar. Una vez que se dirigen hacia su objetivo encauzan su progreso, desechan aquellas actividades que los desvían del curso fijado, lo cambian o establecen nuevos métodos cuando sea necesario. De manera similar, la planeación constituye para la empresa la base para precisar los elementos de riesgo y minimizarlos: convierte amenazas en oportunidades,

anticipa el futuro, reduce riesgos e incertidumbre, fija el rumbo de la empresa y convierte debilidades en fortalezas (Benavides, 2014; Münch, 2010).

Benavides (2014) apunta que, para el caso de la empresa, el proceso de planeación inicia con los objetivos. Luego se mide la posición inicial en relación con el objetivo, se comprueban las actividades y los resultados específicos. Posteriormente, se llevan a la acción las herramientas y los métodos requeridos para alcanzar el objetivo y, por último, se analizan las actividades y objetivos, tomando como base los resultados intermedios.

Es entonces cuando se deberán comparar los resultados que se tengan en el presente, es decir, ubicar cuál es la posición de la empresa en relación con los planes y los resultados que se esperan, que es donde debería encontrarse. La diferencia entre los resultados actuales y los resultados esperados facilitan la información necesaria para que, en caso de ser preciso, adecuar el plan o fijar nuevos objetivos. Las estrategias y procedimientos necesarios se podrán fijar una vez ubicadas las diferencias (Benavides, 2014). Un resumen de la fase mecánica o estructural y sus elementos se muestra en la figura 4.

Figura 4

Fase mecánica, etapas y elementos del proceso administrativo



Nota. Elaboración propia a partir de *Fases, etapas y elementos del proceso administrativo* (p. 28), por L. Münch, 2010, Pearson



Una vez que se han determinado los objetivos o lo que se pretende alcanzar, es necesario establecer quién va a hacerlo, de qué será responsable y qué medidas se utilizarán para alcanzar aquello que se espera. Desde siempre, el hombre se ha dado cuenta que la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente con un trabajo está estrechamente ligada al orden y coordinación de los recursos. Esta etapa del proceso administrativo corresponde a la *organización* (Münch, 2019).

Dentro del mundo administrativo, *organizar* “es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen” (Benavides, 2014). Por otra parte, la organización es la disposición o marco, resultado del proceso de organizar. De manera similar sucede con la construcción de un edificio, es decir, su estructura provee la disposición de los espacios y las tareas que se llevarán a cabo con el fin de lograr un objetivo, mediante la coordinación de los recursos.

En el proceso administrativo, esta etapa se ocupa de diseñar la organización formal con ayuda de postulados teóricos administrativos. Por organización formal se entiende a aquella “que se crea de manera planeada para conducir a una agrupación cualquiera que sea su naturaleza hacia los objetivos que persigue” (Benavides, 2014). Por otra parte, también existe la organización informal o natural, que es la que surge de forma espontánea, derivada de las relaciones de personas en contextos o circunstancias específicas.

Las organizaciones informales surgen también dentro de la estructura formal de una empresa, ejerciendo influencia en las actividades de la entidad, en el ambiente laboral y en su cultura organizacional. Por ello, estos grupos informales deben de ser tomados en cuenta por los administradores de toda institución.

La organización es la etapa del proceso administrativo que involucra dividir y agrupar las tareas que tendrán que llevarse a cabo en la empresa, especificando quiénes las harán y de qué manera se interconectará el trabajo de cada persona con el fin de producir u ofrecer un bien o servicio. Estos dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una empresa, como expone Benavides (2014), son la división del trabajo y la coordinación. La *división del trabajo* consiste en separar la totalidad de las actividades en partes manejables, favoreciendo la especialización. La *coordinación*, por su parte, es la unificación de todas esas partes especializadas en un todo representativo y eficaz.

De la misma manera, definir la forma en que se dividirán las tareas en una empresa es un ejercicio que implica pasar por dos fases elementales: el diseño organizacional y el diseño laboral. El *diseño organizacional* es la pauta global de las relaciones laborales formales y el *diseño laboral* se asienta en convertir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los cargos que se han creado dentro de la empresa (Benavides, 2014). De manera general, puede puntualizarse que el diseño organizacional es un ejercicio global o macro y el diseño laboral un ejercicio local o micro. Es decir que, para dar respuesta a las exigencias del entorno, la empresa necesita una estructura, pero para que esa estructura lleve a cabo su cometido, deben determinarse las responsabilidades de cada cargo.



Por otra parte, y con el fin de seguir avanzando en el estudio del proceso administrativo, es necesario precisar que de la misma forma que en otras disciplinas o ciencias existen principios y leyes que se utilizan para la realización de las tareas, en el proceso administrativo también existen ciertos principios que a través de la experiencia se han comprobado y sirven para tener una administración racional.

Estos principios se abordarán más adelante, sin embargo, se presenta una breve conceptualización. Para Münch (2010), los *principios* de administración “son verdades o disposiciones de carácter universal y sirven para aplicar la administración con un mínimo margen de error”. Así, cada una de las etapas del proceso administrativo cuenta con ciertos principios observables en la práctica administrativa (Figura 5).

Figura 5

Principios administrativos de la fase mecánica

Planeación

- Factibilidad
- Objetividad
- Flexibilidad
- Cuantificación
- Unidad
- Del cambio de estrategias

Organización

- Unidad de objetivo
- Eficiencias
- Especialización
- Unidad de mando
- Delegación
- Equilibrio de la autoridad y responsabilidad

Nota. Elaboración propia a partir de *Principios de administración* (p. 29), por L. Münch, 2010, Pearson Educación; y *Principios de la organización* (p. 117), por J. R. Benavides, 2014, McGraw Hill.

Instrucciones

1. Acorde con la lectura anterior y lo estudiado hasta el momento, relaciona las columnas y anota en el paréntesis la letra que corresponde a la respuesta correcta.
 - a) Es la fase teórica de la administración en la que se establece lo que se debe hacer.
 - b) Ofrece una dirección, reduce el impacto al cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares a cumplir.



- c) Es el conjunto de fases y etapas sucesivas que tienen como propósito facilitar la labor administrativa.
- d) Son algunos de los resultados en la consecución de los objetivos a través del proceso administrativo.
- e) Es la fase teórica de la administración en la que se lleva a cabo el manejo de la empresa.
- f) En ella se establece el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.
- g) A través de ellos, se especifica lo que se quiere alcanzar y deben ser congruentes con el entorno y situación de la empresa.
- h) Son algunos elementos de la etapa de organización.
- i) Consiste en separar la totalidad de las actividades en partes manejables.
- j) Son algunos elementos de la etapa de planeación.

☐ Presupuestos y programas

☐ Control

☐ Organización

☐ Proceso administrativo

☐ División del trabajo

☐ Competitividad y éxito

☐ Planeación

☐ Objetivos

☐ Fase mecánica

☐ Fase dinámica

☐ Jerarquización y departamentalización

☐ Dirección

☐ Coordinación

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. Esta actividad será evaluada en función de las respuestas correctas que hayas logrado.



Actividad 4

- **Aprendizaje esperado:** Explica el proceso administrativo comparando sus fases y etapas, para ejemplificar su aplicación en diversas situaciones de las organizaciones sociales de su entorno, informándose a través de diversas fuentes y relacionándose de manera colaborativa.
- **Atributo(s):** 4.3 Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas. / 5.1 Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo. / 8.1 propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un equipo de acción con pasos específicos.
- **Conocimiento(s):** Etapas y fases del proceso administrativo / Fase dinámica: dirección y control.

Fase dinámica: dirección y control

La dirección es una etapa fundamental en el proceso administrativo y para el éxito de toda empresa, ya que es aquí en donde se lleva a cabo todo lo planeado y se desarrollan todos los elementos de la administración. La dirección implica alcanzar un determinado comportamiento por parte del personal que integra la empresa, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo, la creación de un sistema de comunicación conveniente que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de los esfuerzos con el fin de lograr los propósitos de la entidad (Benavides, 2014; Münch, 2010).

Para que la empresa tenga éxito, no basta con que se hayan establecido planes perfectos en la planeación, o se haya establecido una estructura organizacional apropiada. Es necesario, dice Benavides (2014), llevar a la acción las decisiones tomadas durante la planeación y la organización y, al mismo tiempo, lograr que las personas contratadas pongan lo mejor de sí y utilicen adecuadamente los demás recursos organizacionales. La dirección, por lo tanto, no puede verse como una etapa aislada, sino que interactúa y se interrelaciona con las demás etapas.

Debido a que en la dirección es básicamente donde se ejercen las funciones de administrar, muchos teóricos denotan que administración y dirección es lo mismo. Esencialmente, administrar o dirigir implica influir o inducir a las personas de una empresa para que cooperen, pongan su esfuerzo y empeño en el logro de los objetivos. Es guiar las actividades de los empleados de una organización en la dirección correcta y que actúen como un verdadero equipo de trabajo (Benavides, 2014).

La dirección se refiere a situaciones humanas, principalmente. Por ello, las habilidades directivas requieren diseñar y hacer comprensible las estrategias de la empresa para lograr sus propósitos y unir a todos los empleados de la organización hacia un destino común. Esto puede lograrse a través de una acción de liderazgo motivador con el fin de alcanzar una integración emocional y psicológica de los miembros de la empresa. Es por esto que se dice que cuando la dirección de una entidad trabaja en un



sentido, sea positivo o negativo, todo el personal se mueve en ese sentido (Benavides, 2014; Hernández y Palafox, 2012).

En contraparte a la dirección, la función administrativa de *control* es, en muchas ocasiones, poco apreciada ya que se le concede un carácter negativo y de restricción. Es común encontrarse con productos o servicios donde se percibe que en ellos existen defectos o son de baja calidad y hay desperdicio o duplicidad de funciones. Esto sucede porque en la mayoría de las ocasiones, los administradores no ponen en práctica un proceso de control que les permita evaluar si llevan correctamente las operaciones de la empresa (Benavides, 2014).

No obstante, dentro de la labor administrativa debe considerarse al control como un medio adecuado para lograr la mejora continua en las operaciones, ya que la base o fundamento de esta etapa es verificar si las actividades de la empresa cumplen o no cumplen con los resultados esperados (Benavides, 2014). Lo ideal es que se compruebe que se sigue el camino correcto hacia los objetivos deseados, volver a retomar el curso si es que éste se desvía, identificar las posibles afectaciones a la organización derivadas del entorno y adaptarse a las condiciones corrigiendo desviaciones. Así, en la etapa de control se cuestiona en qué lugar está la entidad como resultado de sus actividades y dónde debería de estar acorde a sus planes establecidos con anterioridad.

Al igual que en la fase mecánica, también en las etapas de la fase dinámica existen ciertos elementos que es necesario tener en cuenta con el fin de comprender su proceso. Estos elementos se muestran en la figura 6.

Si una empresa fomenta un continuo proceso de control, los errores pueden ser perceptibles y, por tanto, implementar las medidas para atenderlos y corregirlos antes de que pueda ser tarde para la organización. Con estas medidas correctivas, la empresa estaría atendiendo nuevos planes de acción y reorganizando (Benavides, 2014). En consecuencia, el control, es la función administrativa que permite observar los errores en el resto de las funciones y, como ya se mencionó, está estrechamente ligado a la planeación.

Por otra parte, el hecho de que el control sea la última etapa del proceso administrativo no quiere decir que sea la última en aplicarse. Benavides (2014) y Münch (2019) aluden que el control debe realizarse constantemente y no esperar a que las cosas sucedan y darse cuenta de que no resultaron como se esperaba.

El control debe ser aplicado en todas las etapas del proceso administrativo: de manera preventiva cuando se elaboran los planes y se establece la estructura de la organización; de manera concurrente cuando se integran los recursos de la empresa y se lleva a cabo la dirección y, de retroalimentación cuando se está en el fin de un proyecto o de los planes establecidos. Así, el nivel de integración de cada una de las etapas del proceso administrativo es de tal grado que el administrador en muchas ocasiones, no puede delimitar si está planeando, organizando, dirigiendo o controlando (Münch, 2019).



Figura 6

Fase dinámica, etapas y elementos del proceso administrativo



Nota: Elaboración propia a partir de *Fases, etapas y elementos del proceso administrativo* (p. 28), por L. Münch, 2010, Pearson Educación.

Finalmente, tanto la dirección como el control precisan de la aplicación de principios con el fin de facilitar la labor administrativa. Estos principios se pueden apreciar en la figura 7.



Figura 7

Principios administrativos de la fase dinámica

Dirección

- Coordinación de intereses
- Impersonalidad de mando
- De la supervisión directa
- De la vía jerárquica
- De la resolución del conflicto
- Aprovechamiento del conflicto

Control

- De los estándares
- Equilibrio
- De la oportunidad
- De las desviaciones
- Costeabilidad
- De excepción
- De la función controlada

Nota. Elaboración propia a partir de *Principios de la dirección y control* (pp. 184-185, 273), por J. R. Benavides, 2014, McGraw Hill; y *Principios de control* (pp. 216-220), por L. Münch, 2019, Trillas.



Instrucciones

1. A partir de la lectura anterior y lo estudiado hasta el momento, realiza lo que se te solicita a continuación.
2. Con base en el caso de estudio “**Castor Comercio e Industria**” completa el siguiente cuadro en el que expliques cómo aplicarías cada etapa del proceso administrativo, mencionando las actividades que desarrollarías en cada una de ellas con el fin de mejorar la situación de la empresa de Isabella.

Proceso administrativo Castor Comercio e Industria	
Planeación	
Organización	
Dirección	
Control	

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 3 Lista de cotejo para evaluar cuadro explicativo**, para que te acrediten la actividad 4.



BLOQUE II. ETAPA MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Actividad 1

- **Aprendizaje Esperado:** Explica críticamente el proceso de organización de una planeación, a partir del análisis de sus principios, para destacar su importancia dentro de organizaciones sociales de su entorno, externando un pensamiento reflexivo y escucha de los diferentes puntos de vista.
- **Atributo(s):** CG 4.3 Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas / CG 5.1 Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo. / CG 5.2 Ordena información por categorías, jerarquías y relaciones. / CDECS7 Aplica principios y estrategias de Administración y Economía, con base en los objetivos y metas de su proyecto de vida. / CDECS8 Propone alternativas de solución a problemas de convivencia en función de la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.
- **Conocimiento(s):** Planeación. Concepto / Principios / Importancia.

Lectura previa

Cómo pudiste apreciar en el bloque anterior, la administración para efectos de su estudio y comprensión se encuentra dividida en dos fases: la mecánica y la dinámica. En esta ocasión atenderemos las etapas del proceso administrativo que conforman a la etapa mecánica: planeación y organización. Vayamos conociendo la primera.

Recuerda que la fase mecánica es vista como “el trabajo de escritorio”. Algunas personas consideran que realizar estas actividades es tiempo muerto debido a que “no se está haciendo nada”. La realidad indica todo lo contrario; es el trabajo que sucede tras bambalinas, ya que en la etapa de planeación se están sentando las bases de lo que habrá de realizarse en el futuro, reduciendo en la medida de lo posible el margen de error e improvisación que pudieran llevar al fracaso del proyecto, trabajo o idea que deseemos implementar.

Un poco más adelante en esta lectura comprenderás que en la etapa de planeación se requiere de la disciplina e investigación para trabajar. Por lo general esto se adquiere con el tiempo y con una práctica constante hasta que forme parte de tus hábitos.

Planear es el paso principal que debe seguir un administrador antes de ejecutar las acciones que lo lleven a concretar lo que quiere en el futuro. Recuerda que durante los trabajos de planeación se debe dar respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo se va a realizar? y ¿Dónde se va a realizar? Ya que con ello se da formalidad y seriedad al trabajo que se quiere llevar a cabo.



En esta primera lectura y actividad conoceremos el concepto de planeación y los elementos clave que los conforman así como los principios que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una correcta planeación.

PLANEACIÓN

Es la determinación de los objetivos y elección del curso de acción para lograrlos, sustentados en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

ELEMENTOS CLAVE

1. **OBJETIVO.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta ¿Qué es lo que se quiere (lograr)?
2. **CURSOS ALTERNO DE ACCIÓN.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.
3. **ELECCIÓN.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.
4. **FUTURO.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

¿Cuál podría ser tu conclusión de lo que significa la planeación y la importancia de llevarla a cabo no solo en las actividades empresariales sino también en las actividades laborales, escolares e incluso las personales?

Redacta de manera breve pero efectiva tu conclusión:

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

Continuando con lo referido por los autores García Martínez y Münch Galindo (2019, p 68) procedemos a conocer los principios de planeación.

Recuerda que los principios de la Administración nos dan las pautas, guías y observaciones de los pasos a seguir durante el proceso de ejecución de las actividades contempladas dentro de nuestro proyecto o trabajo para garantizar su realización.



1. **PRINCIPIO DE FACTIBILIDAD.** Lo que debe planearse debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposible de lograr. La planeación se debe adaptar a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Recuerda que a veces existen buenas ideas, pero pueden ser fantasiosas o fuera de lugar. Resultan demasiado complejas por ser muy ambiciosas de modo que nuestro sentido común nos dice que es demasiado arriesgado trabajarlas porque se encuentra latente el fracaso. Por ello es importante tomar en consideración este principio ya que nos guía por sentido común sobre si determinado proyecto o trabajo puede llevarse a cabo o mejor enfocarnos a otras labores.

2. **PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD Y CUANTIFICACIÓN.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos.

La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, o sea, expresada en tiempo (fecha, plazo), dinero (presupuesto), cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

Siempre será necesario que cuando se planea se realicen las investigaciones pertinentes. Obtener datos actualizados que nos sirvan de referencia segura y que nos ayuden a determinar la factibilidad de lo que deseamos hacer en el futuro; poner fecha de vencimiento o plazo para llevar a cabo nuestro proyecto, asignar un presupuesto, investigar, etc. nos da la seguridad y sensación de avanzar en el proyecto. Con estas acciones empezamos a despojar la mala idea de que la fase mecánica de administración no es “tiempo muerto”.

3. **PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Al realizar un plan es recomendable no ser rígido en su ejecución, pues existen condiciones o situaciones que no se pueden controlar tales como imprevistos, condiciones climáticas, variaciones en el presupuesto, etc. Ser flexible permite establecer alternativas de curso de acción y lograr por otros medios o alternativas nuestras metas.

4. **PRINCIPIO DE UNIDAD.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armonía; y al equilibrio e interrelación que debe existir entre ellos.

Considera esto: Al planear deja claro cuál es el objetivo por lograr (sugiero que lo escribas en un lugar donde sea visible); después establece los pasos para lograr el objetivo (al dividirlo en



pequeños pasos, nos da sentido de organización y orden); por último, esta guía al ser ejecutada secuencialmente nos da la sensación de avanzar en nuestro propósito.

5. **DEL CAMBIO DE ESTRATEGIAS.** Cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas procedimientos y presupuestos para lograrlos.

En ocasiones el ritmo de ejecución de los planes no es como lo esperábamos, hay cosas que llevan tiempo y es necesario ser pacientes para ver los resultados deseados. Confiar en lo que planeamos en un momento determinado rendirá resultados. Recuerda: “Si el plan no funciona, cambia el plan, pero no cambies la meta” (Anónimo).

Instrucciones

1. Realiza la lectura previa “La planeación y sus principios”. Identifica las ideas principales para una mejor comprensión del contenido.
2. En tu libreta elabora un mapa conceptual sobre este tema. Debe considerar los siguientes aspectos:
 - a) Concepto de planeación y sus elementos clave.
 - b) Mención y descripción de cada uno de los principios de planeación.
 - c) Tomar en cuenta los elementos que conforman al mapa conceptual como organización de la información, uso de palabras conectoras y su presentación.
3. Para la elaboración de la actividad ten como referencia los criterios de la rúbrica que encontrarás en el apartado de instrumentos de evaluación.

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 1 Rúbrica mapa conceptual** para que te evalúen la actividad 1.



Actividad 2

- **Aprendizaje Esperado:** Demuestra la funcionalidad de los tipos de planeación, comparando sus características y el impacto, ejemplificando su aplicación en empresas de su contexto y favoreciendo el pensamiento crítico.
- **Atributo(s):** CG 4.3 Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas / CG 5.1 Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo. / CG 5.2 Ordena información basándose en categorías, jerarquías y relaciones. / CDECS7 Aplica principios y estrategias de Administración y Economía, a partir de los objetivos y metas de su proyecto de vida. / CDECS8 Propone alternativas de solución a problemas de convivencia considerando la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.
- **Conocimiento(s):** Planeación. Tipos de planeación (Estratégica, Funcional, operativa)

Lectura previa

Un elemento clave y determinante al momento de planear es el factor tiempo. Es necesario e importante fijar fechas o plazos de realización de actividades con el propósito de formalizar el trabajo que se llevará a cabo. De no hacerlo se corre el riesgo de quedar a la deriva y no concretar los resultados del proyecto planeado.

Necesitamos conocer fecha de inicio y plazo final para su realización; provocando así la presión y el fomento de la disciplina de hacer los esfuerzos encaminados para cumplir en tiempo, forma y calidad de entrega o concreción del proyecto. En esta segunda actividad conoceremos los tipos de planes con respecto a los plazos de tiempo.

Tomando como referencia el libro de texto de García Martínez y Münch Galindo (2019, p. 71) procedemos a conocer la definición de plan y sus tipos tomando en cuenta la duración de su ejecución.

Tipos de planeación

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlo.

Los planes, en cuanto al periodo de tiempo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- a) **CORTO PLAZO.** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos, a su vez, pueden ser:
 - **INMEDIATOS.** Los planes se establecen para su realización hasta por seis meses.
 - **MEDIATOS.** Se fijan para ser realizados en plazo mayor de seis meses, o menor de doce meses



- b) **MEDIANO PLAZO.** Su delimitación es de uno hasta máximo tres años.
- c) **LARGO PLAZO.** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años con un tope máximo sugerido de cinco años; porque plazos más largos empiezan a carecer de interés en su continuidad.

Los planes, en cuanto a su visión integral pueden ser:

1. **ESTRATÉGICA.** Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende a toda la empresa.
2. **TÁCTICA O FUNCIONAL.** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos, por su establecimiento y ejecución se dan a mediano y corto plazo.
3. **OPERATIVA.** Se rige por los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son de corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en las que se divide un área de trabajo.

Técnicas de planeación

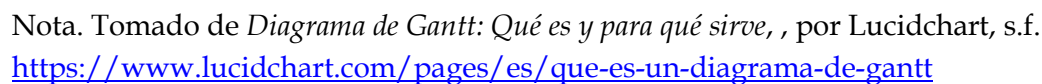
La planeación implica la proyección de actividades futuras mediante el análisis de las condiciones presentes y los objetivos previamente establecidos. Para realizar una planeación adecuada, existen diversas técnicas que son aplicables dependiendo diversos factores como el tamaño de la empresa y el giro. Sin embargo, en esta ocasión abordaremos los dos más populares: la gráfica de Gantt y el diagrama de Pert.

Gráfica de Gantt

También conocida como diagrama de Gantt, ayuda a planear las actividades en base a los plazos de realización y a los recursos requeridos para su ejecución.

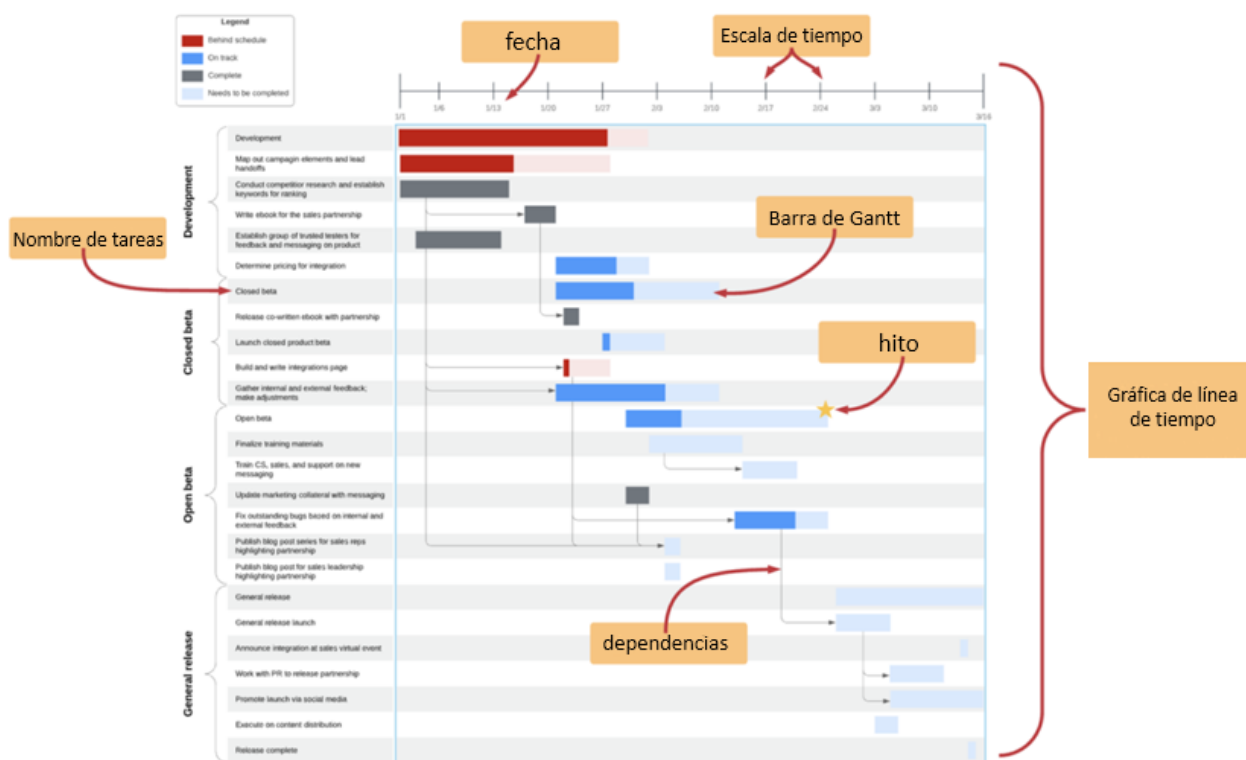
El diagrama de Gantt permite: (a) crear y gestionar un proyecto completo; (b) determinar la logística y las dependencias de las actividades; y (c) supervisar el progreso de un proyecto. Por tanto, es posible tener la visión completa del proyecto, desde la actividad inicial hasta la final. Partiendo de una estructura parecida a la línea de tiempo, el diagrama presenta detalladamente cada actividad, sus dependencias, duración, responsables y materiales necesarios, además de la duración prevista para todo el proyecto.

Figura 8
Ejemplo de una gráfica de Gantt



La estructura del diagrama de Gantt está compuesta por diversos elementos, relacionados con distintos aspectos de un proyecto, tal como se muestra en la figura 9.

Figura 9
Estructura de la gráfica de Gantt



ota. Tomado de *Diagrama de Gantt: Qué es y para qué sirve*, por Lucidchart, s.f.
<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-gantt>

Diagrama de Pert

PERT (sigla en inglés de Program Evaluation and Review Techniques), que en español significa técnicas de evaluación y revisión de programas, es una herramienta para determinar la ruta de trabajo óptima a partir del establecimiento de las relaciones y dependencias de las actividades que conforman un proyecto. Así es que para cada tarea identifica el tiempo necesario para completarla, calculando el plazo corto, el más largo y el más probable, por lo que esta técnica está ligada con la fecha de terminación del proyecto.

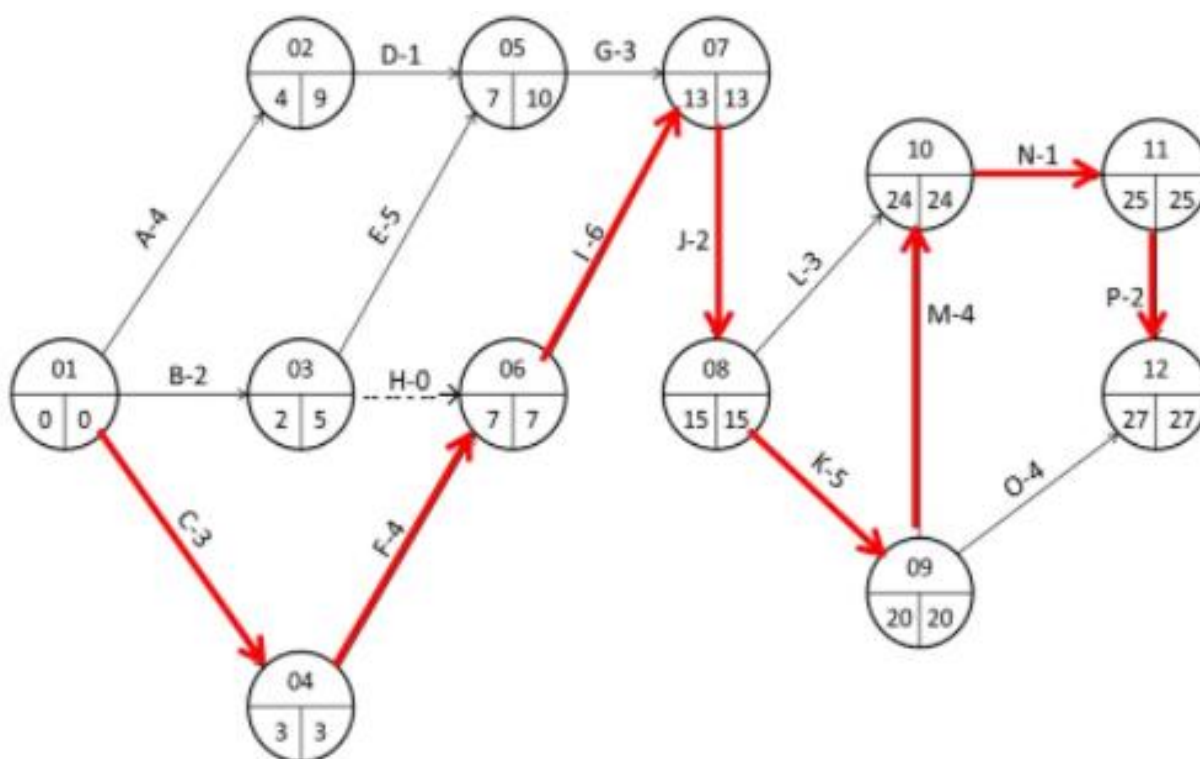
Para determinar la ruta de trabajo óptima, se debe identificar la ruta crítica, es decir, aquellas actividades que no pueden retrasarse, porque de hacerlo, se retrasaría el desarrollo de todo el proyecto. Por este motivo, PERT se trabaja en combinación con CPM (Critical path method o método de la ruta crítica), cuyo objetivo es calcular el tiempo más corto y eficiente para ejecutar un proyecto.

Al respecto, Sinnaps (s.f.) concreta que: "...mientras que PERT considera los recursos necesarios para completar las actividades en una duración determinada, la lógica del CPM detecta el camino crítico y los posibles 'cuellos de botella' del proyecto".

En la figura 10 se observa un ejemplo de un diagrama de PERT en el que las líneas rojas marcan la ruta crítica. Los nodos (círculos) indican el inicio y terminación de las actividades: en la parte superior se muestra el número secuencial que le corresponde a cada nodo, mientras que en la parte inferior izquierda, se muestra el tiempo más temprano en que puede iniciar una actividad; y en el lado derecho, el tiempo más lejano en que puede terminar. Las actividades seguidas por su duración se identifican con letras sobre las líneas conectoras.

Figura 10

Ejemplo de un diagrama de PERT



Nota. Tomado Diagrama de PERT, por Educación tecnológica, 2019

<http://tecnocontics.blogspot.com/2019/10/diagramas-pert-y-gantt.html>

Instrucciones

1. Realiza la lectura del tema *Tipos de planeación*, prestando atención especial a los plazos que maneja considerando su visión integral, quienes son los encargados de ejecutar los planes.
2. En tu libreta elabora un cuadro sinóptico sobre este tema.
3. Toma en cuenta los elementos que conforman el cuadro sinóptico: organización de la información, la distribución y la presentación.
4. Para la elaboración de la actividad ten como referencia los criterios de la rúbrica que encontrarás en el apartado de instrumentos de evaluación.



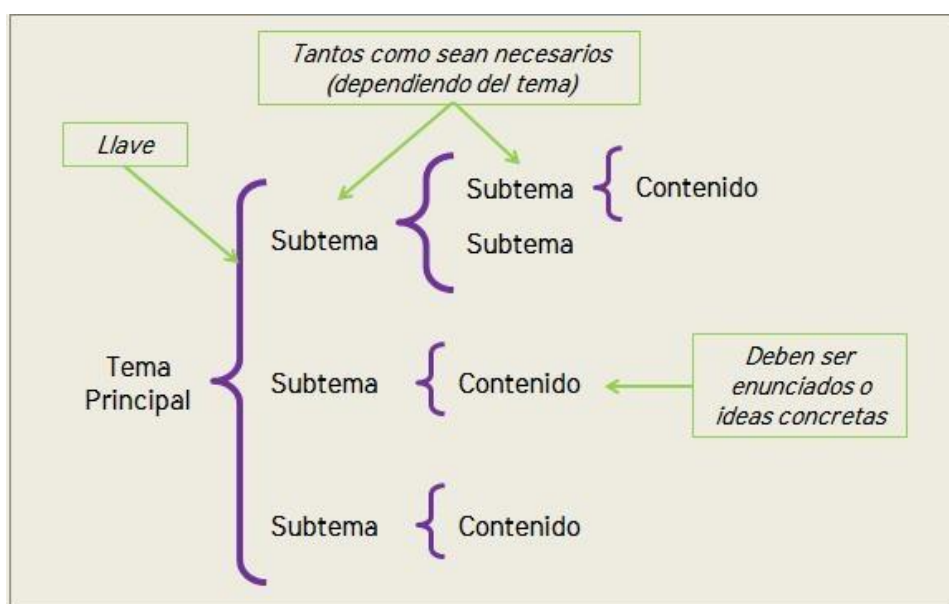
5. Encuentra las diferentes ideas principales y secundarias dentro de este tema.
6. Organiza estas ideas principales utilizando llaves {}, como se muestra en la figura 11.

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 4 Rúbrica de cuadro sinóptico** para que te evalúen la actividad 2.

Figura 11

Estructura del cuadro sinóptico



Nota. Tomado de Comprendiendo el trabajo escrito., s.f.

<https://sites.google.com/site/manualpsifesi/tipos-de-trabajo/esquemas/cuadros-sinopticos>



Actividad 3

- **Aprendizaje Esperado:** Examina metódicamente la estructura organizacional y las técnicas de organización para valorar y enfatizar el impacto de su aplicación en las empresas de su entorno, expresando ideas y conceptos de forma creativa
- **Atributo (s):** CG 4.3 Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas / CG 5.1 Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo. / CG 5.2 Ordena información tomando en cuenta categorías, jerarquías y relaciones. / CDECS7 Aplica principios y estrategias de Administración y Economía, según los objetivos y metas de su proyecto de vida. / CDECS8 Propone alternativas de solución a problemas de convivencia de acuerdo con la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.
- **Conocimiento (s):** Organización, Concepto/principios/ importancia.

Lectura previa

Continuamos sentando las bases y pasamos a la siguiente etapa del proceso administrativo:

Organización

Corresponde ahora responder a la pregunta ¿Cómo se va a hacer? Esta etapa involucra principalmente la estructuración/articulación de cada una de las actividades a realizar; la determinación de las formas optimas de coordinación de los recursos que se involucrarán y que contribuyen en el proceso del logro de nuestros propósitos.

¿Qué aspectos se debe contemplar al momento de estar organizando las actividades necesarias en nuestro trabajo o proyecto a desarrollar? Para dar respuesta y empezar a tener un panorama del trabajo que está en proceso de preparación, lo haremos por medio de los principios que rigen a la etapa de organización.

Etapa de organización concepto y principios

García Martínez y Münch Galindo (2019, p 117) enfatizan que la etapa de organización consiste en: “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.

Principios de organización

Asimismo para García Martínez y Münch Galindo (2019, p 119) los principios que proporcionan las pautas para establecer una organización racional son:



1. **PRINCIPIO DEL OBJETIVO.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
2. **PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN.** El trabajo se realizará fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. **PRINCIPIO DE JERARQUÍA.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los que la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
4. **PRINCIPIO DE PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarla.
5. **PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficacia.
6. **PRINCIPIO DE DIFUSIÓN.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. **PRINCIPIO DE AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. **PRINCIPIO DE COORDINACIÓN.**- La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común. De esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.
9. **PRINCIPIO DE CONTINUIDAD.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse, ajustarse y modificarse a las condiciones del medio ambiente.

En este apartado se le proporcionará al estudiante un texto que involucre los aspectos fundamentales (conocimiento) para el desarrollo de la actividad y el aprendizaje esperado. Lo recomendable es realizar un ensayo cuya extensión oscile entre una y cuatro páginas. En caso de identificar un texto que no sea



de autoría propia, deberá de transcribirse a este espacio precedido por una instrucción sencilla: “Lee con mucha atención el siguiente texto:”.

Instrucciones

1. Lee con atención el tema “Etapa de organización, concepto y principios” y con la información resuelve el siguiente ejercicio.
2. Acuerda con tu profesor(a) si el ejercicio lo realizarás contestando directo del cuadernillo o en tu libreta.
3. Lee con atención cada uno de los ejemplos sobre los principios de organización y escribe en la línea de la izquierda el nombre del principio de organización que consideres correcto.
4. Para la elaboración de la actividad ten como referencia los criterios de la lista de cotejo que encontrarás en el apartado de instrumentos de evaluación.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

1. _____ Para tener un óptimo manejo de grupo es necesario no saturarlo de colaboradores. Debe tener un número de participantes equilibrado donde todos trabajen de manera armónica, coordinada y efectiva.
2. _____ Es necesario que cada trabajador se dedique a una sola actividad laboral; teniendo como consecuencia un desempeño de alta productividad.
3. _____ Es parte de la dinámica grupal y de trabajo “cada equipo de colaboradores debe tener un solo jefe”, Esta situación debe definirse perfectamente al inicio de las labores y así evitar confusiones y conflictos.
4. _____ Bajo un principio de igualdad, se considera que todas las áreas de trabajo que conforman a una empresa son importantes. Pues cada una de ellas contribuye al logro del objetivo principal de la empresa.
5. _____ La persona que se desempeñará como jefe de equipo o área debe saber ejercer su don de mando para ser escuchado y obedecido, cumpliendo con las responsabilidades que el puesto exige.
6. _____ Es necesario e importante dar a conocer y recordar a todos los trabajadores de la empresa el objetivo que se persigue así como las funciones que desempeñan y como contribuyen a ello. Esto puede ser por medio de publicación de boletines, emisión de trípticos, fondos de pantalla, etc.



Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 5 Lista de cotejo del ejercicio de comprensión** para que te evalúen la actividad 3.



BLOQUE III. ETAPA DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Actividad 1

- **Aprendizaje esperado:** Explica el concepto de dirección mediante el análisis crítico de sus principios para demostrar su importancia en organizaciones sociales de su entorno, privilegiando el dialogo en la construcción de nuevos conocimientos.
- **Atributo(s):** CG1.4 Analiza críticamente los factores que influyen en su toma de decisiones. / 4.2 Aplica distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigue. / 5.6 Utiliza las tecnologías de la información y comunicación para procesar e interpretar información. / CDECS7. Aplica principios y estrategias de administración y economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida. / CDECS8. Propone alternativas de solución a problemas de convivencia de acuerdo con la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.
- **Conocimiento(s):** Etapa dinámica del proceso administrativo / dirección

Lectura previa

Dirección

El rol de la dirección en una empresa es el componente fundamental para su desarrollo y crecimiento, ya que es su práctica constante lo que genera una determinada respuesta del personal. De ahí que exige un alto nivel de liderazgo de los directivos. Adicionalmente, la dirección debe establecer un sistema de comunicación fluido con toda la organización, que permita el trabajo en equipo con todos los integrantes y la coordinación de tareas que contribuirá con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Concepto

La dirección empresarial es el proceso continuo de gestión de todos los recursos para cumplir en tiempo y forma con las metas y objetivos establecidos en la etapa de planeación. Las actividades esenciales de la dirección son:

1. Tomar decisiones sobre las actividades que cada área o departamento va a realizar.
2. Dar las herramientas y los materiales necesarios para que las personas realicen sus actividades.
3. Asegurarse que tales actividades se ejecutan de manera correcta y en línea con lo planeado previamente.



En tal sentido, la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional se lleva a cabo mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Principios

1. **Armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización. Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
5. **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas, pero que al obligar al directivo a pensar en soluciones para sí mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa. Proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.



Importancia de la dirección

La empresa consultora Drew (s.f.) establece la importancia de la dirección en cuatro vertientes:

- Pone en marcha lineamientos establecidos en la planeación y organización.
- A través de la dirección se puede lograr que los trabajadores tengan una mejor actitud laboral.
- La productividad de la organización depende directamente de una dirección eficiente.
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos globales, una correcta implementación de los sistemas de control y un liderazgo sólido basado en el trabajo colaborativo.

Elementos de la dirección

- planificación
- organización
- manejo de recursos humanos
- liderazgo
- control
- estrategia
- responsabilidad
- comunicación

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de aptitudes que potencian y producen cambios positivos en una empresa. Conlleva la conducción continua de los trabajadores a través de la comunicación, valoración de las personas y la rectificación de conductas inadecuadas (Amaru, 2009).

Características

Al respecto, Fernández (s.f.) enfatiza las siguientes habilidades que debe tener un líder, sin importar su posición en la estructura organizacional:

- Pensamiento positivo
- Honestidad
- Saber delegar
- Fomentar la buena comunicación
- Inspirar a los trabajadores



- Alinear al equipo con las metas y objetivos de la empresa
- Reconocimiento de los logros de quien hace bien su trabajo
- Fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de los trabajadores
- Guiar al personal a su cargo
- Mantener una posición neutral

Asimismo, Iberdrola (s.f.) resalta el liderazgo en la era digital, dado que se desarrolla en un entorno de incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Este liderazgo requiere:

- gran flexibilidad para adaptarse a la volatilidad;
- formación constante para afrontar la incertidumbre;
- agilidad para responder a los cambios y no dar cabida a la ambigüedad;
- capacidad de comunicar con claridad y sencillez para hacer frente a la complejidad;
- liderazgo colaborativo, que confía en el equipo y le da libertad;
- capacidad para comprender la era digital y los cambios acelerados que genera;
- capacidad de gestión emocional para dirigir a las nuevas generaciones.

Tipos de liderazgo

Team Asana (2021) explica que en el estilo de liderazgo influye la personalidad y experiencia personal, por lo que básicamente se distinguen ocho tipos:

1. El liderazgo autoritario (autocrático)

Es unidireccional, porque la autoridad, las decisiones y las órdenes se concentran en las ideas y juicios de una sola persona, que en consecuencia, tiene el control y poder absoluto sobre los trabajadores.

Este modelo, considerado el más tradicional de todos, ha ido cayendo en desuso por su tendencia dictatorial. Sin embargo, el liderazgo autocrático puede ser exitoso si logra armonizar justicia, motivación, estímulo y firmeza. Un ejemplo de este prototipo es la empresaria estadounidense Martha Stewart, creadora de un imperio sobre estilo de vida.

2. Liderazgo participativo (democrático)

Es flexible, porque fomenta diversos niveles de participación y el surgimiento de nuevos líderes, pese a que el líder de mayor jerarquía tiene la última palabra.

Este modelo requiere accesibilidad; disposición al diálogo; comunicación asertiva; reflexión; mente abierta, objetiva y parcial; además de actitud positiva. Un ejemplo de este tipo de liderazgo es Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, quien busca y toma en cuenta las opiniones y



retroalimentaciones de sus trabajadores, además de ocuparse de su bienestar y su satisfacción laboral y personal.

3. El liderazgo laissez-faire (que delega)

Es totalmente delegativo, basado en la confianza de que cada trabajador realizará sus tareas sin requerir supervisión. Dado que los trabajadores tienen mucha libertad para tomar decisiones, el rol del líder principal es pasivo, concretándose a definir las directrices que vinculan a todo el personal, así como a determinar los objetivos y actividades, y distribuirlos para su realización. Ofrece apoyo solo cuando es necesario.

En este modelo, considerado el más liberal de todos, los trabajadores son expertos altamente calificados, además de estar motivados para asumir la independencia operativa y las responsabilidades que conllevan. Un ejemplo de este tipo de liderazgo es Warren Buffet, empresario estadounidense, propietario del conglomerado Berkshire Hathaway, quien da autonomía a sus trabajadores, sabe delegar y solo contrata personas integrales que son inteligentes y tienen iniciativa.

4. El liderazgo visionario

Tiene visión de largo plazo. Visualiza el potencial de cómo debería ser la empresa, anticipando hechos, problemas y oportunidades para crear un enfoque realista del futuro a través de metas efectivas.

Este modelo combina dos habilidades: la capacidad de ver el potencial de cambio y la aptitud para liderar. Un ejemplo de este tipo de liderazgo es Allan Mulally, presidente y director general de Ford Motor Company, que evitó la quiebra de la empresa creando una nueva cultura empresarial basada en el trabajo colaborativo y el liderazgo positivo.

5. Liderazgo estilo coaching (entrenador)

Propicia la interacción dinámica con los trabajadores que da lugar a ideas valiosas y a la discusión y análisis de los resultados. El líder es un facilitador que identifica las habilidades de los trabajadores y los vincula con los objetivos de la empresa.

Este modelo favorece entornos de crecimiento y aprendizaje que promueven el autoconocimiento, la autosuficiencia y la independencia de los trabajadores.

6. Liderazgo afiliativo

Fomenta las relaciones y la armonía, fortaleciendo la confianza para lograr un ambiente de trabajo colaborativo positivo. Da libertad a los trabajadores para establecer sus tiempos de trabajo y la forma en que logran sus objetivos. El liderazgo afiliativo es efectivo cuando se crean nuevos grupos de trabajo o cuando se presenta una crisis.



Este modelo no se puede emplear como única forma de liderazgo porque es riesgoso cuando el líder se centra más en ser agradable que en la productividad y los objetivos de la organización. Sin embargo, el liderazgo afiliativo puede complementar otros tipos de liderazgo.

7. Liderazgo transformacional

Genera un cambio positivo en los trabajadores de una empresa, de modo que los transforma de manera valiosa. Precisa una visión clara y habilidades especiales para impulsar a todo el personal para que encuentren soluciones creativas para todo tipo de problemas.

Este modelo requiere una personalidad fuerte y visión de trabajo, para cambiar las percepciones de los liderados. Un ejemplo de este tipo de liderazgo es Elon Musk, director general de Tesla Motors, fabricante de automóviles eléctricos; y de Space X, empresa de exploración espacial, quien demuestra constantemente la gran capacidad de contagiar ideas transformadoras a sus trabajadores.

8. Liderazgo transaccional

Se fundamenta en la mejora continua de los resultados operativos por medio de incentivos (recompensas y castigos) a los trabajadores.

Este modelo aplica esencialmente en empresas con una estructura organizacional bien definida, en las que invariablemente se realizan los mismos procesos rutinarios, con el riesgo de que el personal caiga en el conformismo y su rendimiento disminuya. Un ejemplo de este tipo de liderazgo es Howard Schultz, propietario de Starbucks, que transformó el modelo de negocio a través de un programa de incentivos por resultados.

Motivación

Robbins y Judge (2017) definen la motivación como: "...la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal".

Teorías motivacionales

Por su parte, Koontz, Weihrich, y Cannice (2014) argumentan que las teorías motivacionales analizan los elementos o factores que motivan a las personas a trabajar. Estos autores destacan cuatro teorías motivacionales fundamentales en el ámbito laboral: la pirámide de Maslow; la teoría de motivación e higiene de Herzberg; teoría X y teoría Y de Mc Gregor ; y la teoría motivacional de McClelland.

Pirámide de Maslow

Maslow puntualizó que la motivación es producto de necesidades no satisfechas, clasificadas en cinco niveles, en una estructura piramidal (figura 12) que representa la jerarquía de las necesidades humanas, desde las más básicas en la parte inferior de la pirámide hasta las más elevadas, en la parte superior.

La jerarquía de necesidades, según su fuerza es: (1) necesidades fisiológicas, (2) necesidades de seguridad o protección, (3) necesidad de amor o afiliación, (4) necesidad de reconocimiento, y (5) necesidad de autorrealización.

Esta teoría establece que a medida que se van satisfaciendo las necesidades elementales se desarrollan otras más elevadas hasta llegar a la autorrealización personal.

Figura 12

Pirámide de Maslow



Nota. Tomado de *La pirámide de Maslow al microscopio*, por K. Rodríguez Batista, s.f.

<https://www.psicok.es/psicok-blog/2018/8/12/piramide-maslow>

Teoría de motivación e higiene de Herzberg (teoría de los dos factores)

Plantea que el rendimiento de los trabajadores depende del grado de satisfacción que tienen en su entorno laboral. Por tanto hay dos factores que animan a los empleados a desempeñar mejor sus tareas (figura 13):

- Factores de higiene.** Constituyen el entorno en el que se realiza el trabajo. Tales factores son: económicos (salario y prestaciones); condiciones laborales (ambiente físico); seguridad laboral; y sociales (relaciones con el superior y los pares). Si estos elementos son inadecuados o faltan, causan insatisfacción y puede surgir la desmotivación.

- b) **Factores de motivación.** Producen un efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad, como por ejemplo: ascensos, tareas y obligaciones estimulantes; autorrealización ; logros y reconocimientos

Figura 13

Teoría de motivación e higiene de Herzberg (teoría de los dos factores)



Nota. Tomado de *Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer*, por A. Pérez, 2016.

<https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Expone dos perspectivas sobre la actitud de los empleados con respecto al trabajo que realizan; por consiguiente también aborda dos formas de dirección, comunicación y comportamiento organizacional.

En términos generales, la teoría X considera que las personas solo trabajan bajo amenazas porque la única motivación que tienen es la recompensa económica; mientras que la teoría Y asume que las personas quieren y necesitan trabajar; porque reconocen la importancia de expresar su creatividad y competencia profesional.

La figura 14 exhibe las principales características de ambas teorías.

**Figura 14***Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor*

TEORÍA X	TEORIA Y
	
☐ Las personas son perezosas	☐ Las personas se esfuerzan
☐ Evitan el trabajo	☐ El trabajo es una actividad más
☐ Evitan la responsabilidad	☐ Buscan responsabilidades
☐ Necesitan ser controladas	☐ Se pueden autodirigir
☐ Son ingenuas y sin iniciativa	☐ Son creativas y competentes

Nota. Tomado de *Teoría X y Teoría Y*, de Douglas Mc Gregor – 2 estilos de administrar, por J. Spadaro, 2020. <https://www.ensambledeideas.com/teoria-x-y-teoria-y/>

Teoría motivacional de McClelland

Conocida como la teoría de las tres necesidades, sostiene que en menor o mayor grado, el ser humano tiene necesidades de logro, afiliación y poder, por lo que puede ser motivado de distintas formas.

En este sentido, las personas animadas por el logro suelen ser eficaces en lo individual, mientras que en lo grupal, lo serán en función de la calidad del equipo. En tanto que la necesidad de afiliación demanda la generación de relaciones interpersonales, que pueden ser satisfechas por medio del trabajo colaborativo, compartiendo ideas y conocimientos; y reforzando el sentido de pertenencia. Por su parte, la necesidad de poder tiene el imperativo de influir y controlar a otros a través del liderazgo, la competitividad y el mando (figura 15).



Figura 15

Teoría de las necesidades de McClelland

teoría de las necesidades de McClelland



Nota. Elaboración propia a partir de ¿Conoces la teoría de las 3 necesidades universales de McClelland?, por A. Pérez, 2018.

https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland

Comunicación

La comunicación empresarial también denominada comunicación corporativa o comunicación organizacional, es decisiva para el éxito, porque está ligada a la productividad y rentabilidad.

Concepto

Fernández Collado (2014) define la comunicación empresarial como:

... el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Proceso de comunicación en la empresa

Existen diversas maneras de tratar el proceso de comunicación en la empresa, sin embargo las bases para desarrollarlo con solidez están dadas por:



- La creación una estrategia de comunicación fuerte y eficaz a partir de las 3 Cs: Coherencia, Compromiso y Constancia.
- Seguir del esquema básico de la comunicación eficaz: un mensaje corporativo construido de manera adecuada contempla las respuestas a tres preguntas: ¿Qué?, ¿A quién? y ¿Cómo?
- El posicionamiento: saber en todo momento dónde se está y a dónde se quiere llegar: lo que se quiere que todos piensen de la empresa basado en lo que puede ser, hacer y cumplir.

Tipos de comunicación en la empresa

a) Comunicación interna

Es la comunicación que se da entre el personal. Se debe caracterizar por la claridad y sencillez, expresada en un lenguaje comprensible por cualquiera.

Una mala comunicación al interior de la empresa puede generar conflictos, controversias y estrés que dan paso a un ambiente laboral negativo que resta eficiencia a la organización.

Para que la comunicación interna funcione adecuadamente, se debe desarrollar en dos sentidos:

– La comunicación formal

Creación y mantenimiento de canales que se utilicen para comunicar eficazmente información importante. Ejemplo: correo electrónico, intranet, boletines, buzón de sugerencias y reuniones.

– La comunicación informal

La comunicación cotidiana entre pares, superiores jerárquicos y subordinados debe ser asertiva y empática.

b) Comunicación externa

Es la que se da con los clientes reales y potenciales; los grupos de opinión y el público en general

Supervisión

La supervisión implica la revisión de las tareas que otros realizan, así como detectar errores y proponer soluciones para resolverlos.

Concepto

La supervisión es la observación, análisis y registro sistemáticos e intencionados de las actividades que se realizan en un área de trabajo específica para asegurar los avances de las tareas que realizan los trabajadores (Bartle, 2011).



La supervisión sirve para:

- Analizar la situación de la empresa y de su avance;
- señalar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente;
- identificar los problemas a los que se enfrenta el proceso y encontrar soluciones y áreas de oportunidad;
- asegurar todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado;
- aprovechar la experiencia que se obtiene día tras día;
- establecer si la forma en que se planeó el proceso es adecuada para resolver los problemas y lograr la proyección esperada.

El supervisor

El supervisor en una empresa es el líder que guía, orienta y ayuda a los trabajadores a su cargo a lograr los objetivos sustentados en los procedimientos y políticas de control interno establecidos por la empresa, por lo que también es el vínculo entre los directivos y el personal operativo. Asimismo evalúa y coordina el trabajo de sus subordinados.

Proceso para la toma de decisiones

En una empresa, todos sus integrantes toman decisiones, por pequeñas que sean, relacionadas con las tareas que realizan. Avanzar en un sentido u otro implica encontrar una solución, que dependerá del contexto, el carácter y la manera con que encaramos los retos. Por consiguiente, tomar decisiones es asumir responsabilidades y cierto grado de riesgo.

Tipo de decisiones que se toman en una empresa

- Decisiones de dirección
- Decisiones estratégicas
- Decisiones individuales
- Decisiones operativas
- Decisiones rutinarias o programadas
- Decisiones de riesgo

Concepto

El proceso de toma de decisiones es una secuencia cíclica de acciones que se realizan para resolver problemas en una empresa (Montiel, s.f.).

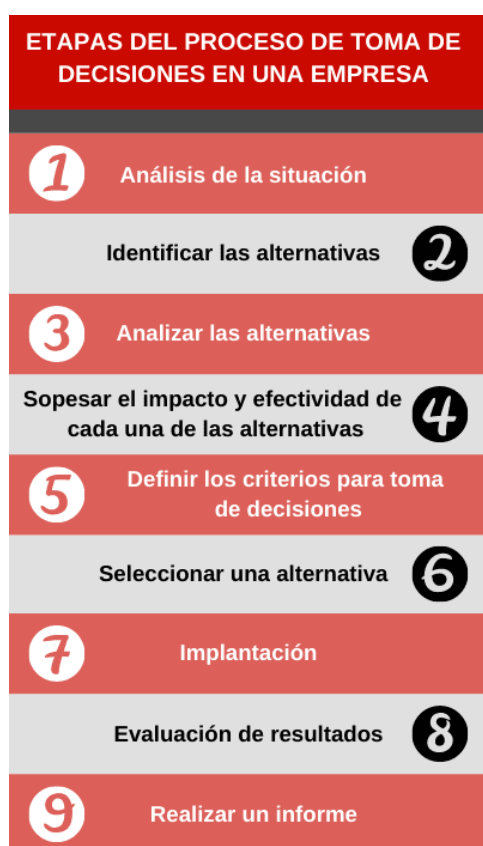


Etapas del proceso de toma de decisiones

Aunque el proceso de toma de decisiones puede variar de una empresa a otra, dependiendo de las circunstancias y el contexto, en términos generales consta de las etapas que se muestran en la figura 16.

Figura 16

Etapas del proceso de toma de decisiones en una empresa



Nota. Tomado de El proceso de toma de decisiones en una empresa, por H. Ramírez, 2020.

<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones->



Instrucciones

1. Realiza con atención la lectura previa “La dirección en la empresa”, tratado en esta actividad.
2. En tu libreta elabora un mapa mental sobre este tema.
3. Toma en cuenta los elementos que conforman el mapa mental: organización de la información, ramas, imágenes, palabras claves, la distribución y la presentación.
4. Para la elaboración de la actividad utiliza como referencia los criterios de la rúbrica que se encuentran en el apartado **Instrumentos de evaluación**.

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 6 Rúbrica de mapa mental** para que te evalúen la actividad 1.



Actividad 2

- **Aprendizaje esperado:** Plantea la importancia que tiene el proceso de control a través de análisis reflexivo de sus técnicas, para ejemplificar la aplicación de sus métodos en cualquier organización social, actuando de manera congruente y consciente en la prevención de riesgos.
- **Atributo(s):** CG1.4 Analiza críticamente los factores que influyen en su toma de decisiones. / 4.2 Aplica distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigue. / 5.6 Utiliza las tecnologías de la información y comunicación para procesar e interpretar información. / CDECS7. Aplica principios y estrategias de administración y economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida. / CDECS8. Propone alternativas de solución a problemas de convivencia de acuerdo con la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.
- **Conocimiento(s):** Control / tipos de control / Técnicas de control

Lectura previa

Control

Una estructura organizacional apropiada; planes claros y precisos; y una dirección competente no son suficientes para asegurar la eficiencia y buen funcionamiento de la empresa. Para maximizar las ganancias, reducir los costos y ser competitiva, es indispensable conocer la verdadera situación de la compañía, a través de un instrumento que corrobore y de cuenta del nivel de efectividad de los procesos.

Concepto

El control es la evaluación y medición de la realización de los planes. Compara los resultados reales obtenidos con los objetivos planificados, además de detectar, analizar y prevenir las desviaciones, así como ejecutar las correspondientes correcciones (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2014).

En este contexto, el control también aporta enseñanzas para mejorar los procesos y tareas a futuro, por lo que no es una forma de acecho, intimidación o amenaza para los trabajadores, sino es una herramienta para alcanzar las metas deseadas.

Principios

Münch (2019) dice que la práctica del control debe estar fundamentada en los siguientes principios:

- **Principio Equilibrio.** El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado.
- **Principio de los objetivos.** Es necesario que cada actividad se encamine a un objetivo específico, claro y obtenible con los recursos disponibles.



- **Principio de oportunidad.** El control se debe aplicar antes que ocurran las desviaciones, para aplicar las medidas correctivas a tiempo.
- **Principio de desviaciones.** Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para corregirlas y evitar que en adelante se repitan.
- **Principio de costeabilidad.** Para reducir costos es forzoso identificar las actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
- **Principio de excepción.** El control debe ser aplicado en las funciones y actividades representativas o estratégicas que contribuyan con la consecución de los objetivos, para reducir tiempos y costos.
- **Principio de función controlada.** Quien ejerce el control de una tarea no debe ser juez y parte, o sea que no debe tener relación directa ni involucrarse con la actividad que revisa.

Importancia del control

El control tiene especial importancia en la vida empresarial porque:

- mejora la calidad del trabajo;
- permite enfrentar los cambios que puedan surgir;
- produce procesos más rápidos y eficientes;
- agrega valor;
- facilita la delegación de tareas;
- agiliza el trabajo en equipo

Proceso de control de la empresa

Hernández Ortiz (2014) alude que el proceso de control es un procedimiento cíclico y repetitivo que permite evaluar y medir la efectividad del proceso ejecutado. También puede tener en cuenta un valor estadístico para medir los niveles de productividad. El proceso de control de la empresa está compuesto por cuatro elementos continuos (figura 17).

Figura 17
Proceso de control



Nota. Elaboración propia. A partir de *Administración de empresas* (p. 303), por M. J. Hernández Ortiz , 2014.

Establecimiento de estándares. Es la definición del desempeño esperado que se utilizará para comparar el desempeño real. Hay cuatro tipos de estándares: (a) estándar de cantidad; (b) estándar de calidad; (c) estándar de tiempo; y (d) estándar de costos.

Medición. Obtención de información sobre los resultados logrados para compararla con el estándar establecido.

Corrección. Corrección de las desviaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan.

Retroalimentación. Los resultados obtenidos en un proceso son compartidos con los involucrados para mejorarlo. Con esta práctica es factible eliminar fallas, errores y/o deficiencias en los equipos de trabajo.

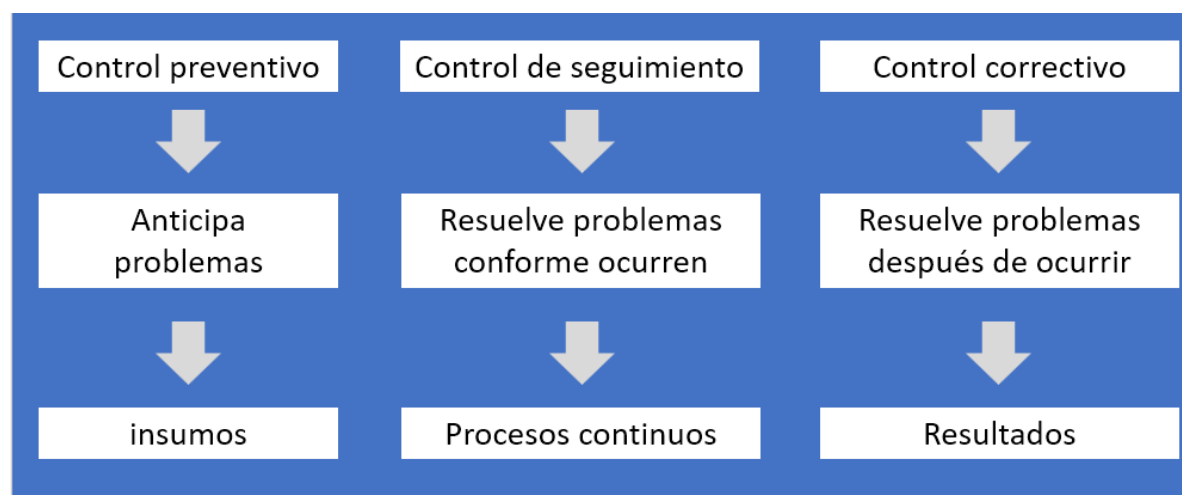
Tipos de control

Daft y Marcic (2011) manifiestan que existen tres tipos básicos de control que se aplican en función de los recursos, de las actividades y de los resultados (figura 18):



1. **Preventivo.** El control preventivo anticipa los problemas. Permite conocer los problemas potenciales y aplicar las medidas correctivas antes de que se materialicen los problemas. Un ejemplo de este tipo de control es la inspección de los insumos recibidos.
2. **De seguimiento.** El control de seguimiento, también conocido como control permanente o control concurrente, monitorea las operaciones en funcionamiento para verificar que se están logrando los objetivos. En caso de que se presente algún problema, puede ser corregido oportunamente, antes de que se complique y sean costoso. Un ejemplo de este tipo de control es el seguimiento del desempeño de los trabajadores.
3. **Correctivo.** El control correctivo se enfoca en el resultado final, después de que la actividad ha finalizado. En caso de existir problemas, el daño ya está hecho. Un ejemplo de este tipo de control es la inspección del producto final.

Figura 18
Tipos de control



Nota. Elaboración propia. A partir de Introducción a la administración (pp 558-585), por R. Daft y D. Marcic, 2011.

Técnicas de control

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2014), las técnicas de control son herramientas de análisis que asisten de manera más precisa a quienes ejercen la revisión y control de las actividades empresariales, para que puedan sacar conclusiones objetivas y acertadas. Las herramientas de control más usuales son:

1. Sistemas de información

Es un conjunto de elementos relacionados entre sí (computadora, software, usuario y datos) para gestionar datos y convertirlos en información relevante, para agilizar la toma de decisiones y operación de una empresa.



Por tanto, los sistemas de información no solo se emplean para gestionar datos, sino también para automatizar procesos, unificar la información de la empresa, proporcionar información actualizada y facilitar el mejor aprovechamiento del tiempo, entre otros.

Los seis tipos de sistemas de información empresariales fundamentales :

- Sistemas de información de procesamiento de transacciones
- Sistemas de información de control de procesos de negocio
- sistemas de información de colaboración empresarial
- Sistemas de información de Gestión
- Sistemas de información de apoyo a la toma de decisiones
- Sistemas de información Ejecutiva

Es importante enfatizar que una empresa debe adoptar aquellos sistemas de información que realmente satisfagan necesidades y características.

2. Gráficas y diagramas

Evalúan de forma visual, la estabilidad del proceso, identificando los valores que se salen del rango de confianza. Las gráficas y diagramas de control son utilizados para:

- determinar el estado de control de un proceso;
- diagnosticar el comportamiento de un proceso en el tiempo;
- indicar si un proceso ha mejorado o ha empeorado;
- identificar las dos fuentes de variación de un proceso;
- la detección de problemas.

3. Métodos cualitativos

Se basan en la intuición y juicios subjetivos. Están orientados a la exploración, descripción y entendimiento de los significados y experiencias de los trabajadores. Los métodos de control cualitativos más utilizados son:

- a) **Pronósticos Cualitativos.** Transforma juicios, opiniones y conocimientos en estimaciones cuantitativas.
- b) **Técnica Delfos.** Emisión de opiniones de diversos grupos con el fin de obtener visualizaciones de posibilidades futuras.
- c) **Dramatizaciones.** Representación de situaciones.



- d) **Análisis de criterios múltiples.** Un jurado de expertos evalúan distintas alternativas de criterios clave, identificados mediante consenso.
- e) **Lluvia de ideas.** Facilita la solución de problemas por medio de la generación de ideas espontáneas. Durante una sesión de lluvia de ideas no se debe criticar ninguna idea, mientras más extremas sean las ideas es mejor; se debe alentar la cantidad de ideas producidas; y se debe estimular el progresivo mejoramiento de las ideas.
- f) **Sinéctica.** Se basa en la combinación de ideas o cosas previamente existentes para crear un nuevo producto, completamente distinto.

4. Métodos cuantitativos

Se basan en la medición, cuyos fundamentos son las matemáticas y la estadística. Los métodos de control cuantitativo más utilizados son:

- a) **Pronósticos.** Es una manera de predecir lo que puede suceder en el futuro, en base a un análisis numérico.
- b) **PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) / CPM (Método de la Ruta Crítica).** Sistema de análisis en el que se identifican los diversos eventos en un programa o proyecto, para cada uno de los cuales se establece un período planeado. Los eventos se organizan por medio de una red que revela sus relaciones entre sí.
- c) **Gráficas de GANT.** Muestra visualmente cuándo se deben realizar las tareas y las compara con el avance real de cada una. Permite detallar con facilidad qué es lo que falta para terminar una tarea o un proyecto y evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo o atrasada de acuerdo con el programa.
- d) **Programación Lineal.** Permite determinar la mejor manera de asignar los recursos en un proyecto, a fin de establecer la producción necesaria para obtener la máxima utilidad.
- e) **Teoría de Probabilidad.** Empleo de la estadística para analizar patrones previsibles anteriores y reducir el riesgo de planes futuros.
- f) **Simulación.** Modelaje de un fenómeno del mundo real que contiene una o más variables que pueden manipularse con el fin de evaluar su impacto.
- g) **Árboles de Decisión.** Diagrama que muestra las alternativas posibles y sus resultados, para comparar las posibles acciones según los costos, beneficios y probabilidades.
- h) **Análisis Costo/Beneficio.** Mide la relación que existe entre el costo de producir una unidad de un bien y el beneficio obtenido al venderlo.
- i) **Análisis de Riesgos.** Uso sistemático de la información disponible para determinar la frecuencia con la que ciertos eventos se producen y la magnitud de sus consecuencias.



5. Indicadores

Son unidades de medición para evaluar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, a través del rendimiento de sus procesos. Así es que los indicadores se utilizan para medir la productividad, la gestión del tiempo, la calidad de servicio, la rentabilidad, etc.

Algunos tipos de indicadores que se pueden aprovechar en las diversas áreas de la organización son: los indicadores comerciales (ventas y marketing); indicadores de rendimiento de la organización; indicadores financieros y contables; indicadores de redes sociales y sitio web; indicadores para una cadena de suministro, inventario y logística; e indicadores de tecnologías de la información (TIC).

6. Control interno

Son todas las actividades que se llevan a efecto en conjunto para cuidar los recursos de la organización con la intención de evitar pérdidas o faltantes que afecten su rentabilidad y buen funcionamiento.

Con el control interno adecuado es posible lograr equilibrio y estabilidad financiera que aumenten la productividad de la empresa, porque se pueden evitar riesgos estratégicos; riesgos operativos; fraudes internos/externos; dependencia de personal en áreas específicas; fuga de información sensible; riesgos técnicos o legales; riesgos en la reputación; y riesgos financieros .

Instrucciones:

1. Realiza con atención la lectura previa “El control en la empresa”, tratado en esta actividad.
2. En tu libreta elabora un mapa mental sobre este tema.
3. Toma en cuenta los elementos que conforman el mapa mental: organización de la información, ramas, imágenes, palabras claves, la distribución y la presentación.
4. Para la elaboración de la actividad utiliza como referencia los criterios de la rúbrica que se encuentran en el apartado **Instrumentos de evaluación**.

Evaluación

Es muy importante que sigas las instrucciones para que tu producto final sea de calidad. En el apartado “Instrumentos de evaluación” utilizarás el **Instrumento 6 Rúbrica de mapa mental** para que te evalúen la actividad 2.



INSTRUMENTOS PARA EVALUACIÓN

INSTRUMENTO 1 Rúbrica para evaluar mapa conceptual

Elementos del mapa conceptual	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Concepto principal	El concepto principal es adecuado y pertinente con el tema.	El concepto principal es relevante dentro del tema pero no presenta pregunta de enfoque.	El concepto principal pertenece al tema, pero no es fundamental ni responde a la pregunta de enfoque.	El concepto principal no tiene relación con el tema principal.
Conceptos subordinados	Incluye todos los conceptos importantes que representa la información principal del tema.	Incluye la mayoría de los conceptos importantes que representan la información principal del tema.	Falta la mayoría de los conceptos importantes que representan la información principal del tema. Repite algún concepto.	No incluye los conceptos más significativos. Repite varios conceptos y/o aparecen varios conceptos ajenos o irrelevantes.
Palabras, enlaces y proposiciones	Las proposiciones representan la información principal.	Algunas de las proposiciones son invalidadas o no representan la información principal del tema.	Solo algunas de las proposiciones son válidas, de acuerdo con el tema Repite algún concepto.	Presenta proposiciones inválidas conforme al tema, con enlaces que describen una relación inexistente o afirmaciones falsas. Presenta afirmaciones vagas y/o aparecen varios



Elementos del mapa conceptual	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
				conceptos ajenos o irrelevantes.
Estructura	Presenta una estructura jerárquica completa y equilibrada, con una organización clara y de fácil interpretación.	Presenta una estructura jerárquica pero no es clara.	El mapa esta desordenado, no son claras las relaciones.	No presenta una jerarquía de acuerdo con el tema. Utiliza muchas oraciones largas, o presenta una estructura ilegible, desorganizada, caótica o difícil de interpretar.
Formato	El mapa conceptual es visualmente atractivo, permite la consulta rápida de cada uno de los elementos con sus respectivas descripciones.	Aunque el mapa conceptual es visualmente atractivo. Algunos conceptos no están presentados de manera ordenada, jerárquica, lógica y secuencial.	El mapa conceptual es visualmente poco atractivo. Muchos conceptos no están presentados de manera ordenada, jerárquica, lógica y secuencial.	No permite la apreciación del trabajo al no contar con el contenido necesario para dar lectura y evaluación.
Ortografía y redacción	Presenta el trabajo sin errores ortográficos. La redacción es excelente.	Presenta de menos de 5 errores ortográficos. La redacción es buena.	Presenta más de 5 errores ortográficos. La redacción es suficiente.	Presenta más de 10 errores ortográficos. La redacción es deficiente.



Elementos del mapa conceptual	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Identificación	El trabajo presenta el título de la actividad: Mapa Conceptual", nombre del alumno (a), grado, grupo y fecha de entrega.	El trabajo cumple algunos de los requisitos establecidos.	El trabajo cumple con uno o dos de los requisitos de identificación establecidos.	El trabajo no cumple con los requisitos de identificación establecidos.
Total				



INSTRUMENTO 2 Lista de cotejo para evaluar el cuestionario

Indicador	Puntaje	Sí	No	Observaciones
Fundamenta sus respuestas sobre la importancia y utilidad que tiene el proceso administrativo en el caso de estudio.	3			
Las respuestas reflejan que reconoce y comprende las implicaciones del uso del proceso administrativo en el caso de estudio.	3			
La redacción es clara, coherente y permite la comprensión de la información.	2			
Tiene buena ortografía.	2			



INSTRUMENTO 3 Lista de cotejo para evaluar cuadro explicativo

	Escala de apreciación			
Conceptos por evaluar	Escala de apreciación	Bien	Suficiente	Insuficiente
Reconoce las características de las fases y etapas del proceso administrativo.				
Describe elementos de las fases y etapas del proceso administrativo.				
Categoriza características y elementos de las fases y etapas del proceso administrativo.				
Explica de manera clara y detallada cómo aplicar el proceso administrativo en una situación empresarial.				
La redacción es clara, coherente y permite la comprensión de la información.				
Total				



INSTRUMENTO 4 Rúbrica de cuadro sinóptico

CATEGORÍA	BUENO	REGULAR	MALO
Identificación del tema principal	El nombre del tema aparece claramente identificado (destacando el título) en el cuadro sinóptico.	El nombre aparece identificado el nombre pero se aprecia con imprecisión o incompleto	No aparece identificado el nombre del tema en el cuadro sinóptico.
Contenido del cuadro sinóptico	Integra en el cuadro la información de las siete disciplinas que conforman a la filosofía Mencionados en la lectura presentando de manera jerarquizada los conceptos (temas, subtemas)	Los contenidos clave son mencionados pero no en su totalidad. No se aprecia la jerarquización de la información del tema a trabajar	Los contenidos clave no son mencionados en su totalidad. No existe una jerarquización de la información.
Organización/estructura	Distribuye la información de las siete disciplinas que señala la lectura de manera lógica, jerarquizada que permiten apreciar los datos de manera clara, sintetizada y la correspondencia entre los datos seleccionados que permiten una lectura clara de los	Los conceptos presentados aparecen ordenados de una manera clara, lógica no presentando jerarquización de los datos provocando confusión en la lectura de los conceptos presentados	El contenido está totalmente desorganizado.



CATEGORÍA	BUENO	REGULAR	MALO
	conceptos presentados		
Formato	El trabajo es visualmente atractivo, emplea el uso de las llaves característicos del cuadro sinóptico tanto de manera principal como en las subcategorías al momento de jerarquizarlo que permite la consulta rápida de cada uno de los elementos con sus respectivas descripciones.	El trabajo no es visualmente atractivo, no hace uso de las llaves características del cuadro sinóptico así como la falta de uso de estos en las subcategorías lo cual no permite la consulta adecuada de cada uno de los elementos que la conforman.	No permite la apreciación del trabajo al no contar con el contenido necesario para dar lectura y evaluación.
Ortografía	Presenta el trabajo un cuidado de la ortografía.	Presenta algunos errores ortográficos.	Presenta errores ortográficos.
Identificación	El trabajo presenta el título de la actividad: Cuadro Sinóptico, nombre del alumno (a), grado y grupo así como la fecha de entrega.	El trabajo presenta el nombre del alumno (a), grado y grupo así como la fecha de entrega.	El trabajo presenta el nombre del alumno (a), grado y grupo o no presenta datos de identificación requerido.

**INSTRUMENTO 5. Lista de cotejo del ejercicio de comprensión**

NOMBRE DEL ALUMNO (A): _____

GRADO: _____

GRUPO: _____

Nº	CRITERIOS	VALOR	PUNTAJE OBTENIDO	OBSERVACIONES
1	Responde de manera coherente a cada una de las preguntas planteadas.	2		
2	Los planteamientos son respondidos en totalidad de manera correcta en cada una de ellas	4		
3	El cuestionario esta contestado en su totalidad	2		
4	Cuida de la ortografía.	1		
5	El trabajo contiene datos de identificación de la actividad como nombre de la actividad, nombre del alumno(a), grado y grupo, así como fecha de entrega.	1		
	TOTAL	10		

NOMBRE DEL MAESTRO(A) QUE EVALUA LA ACTIVIDAD: _____

Respuestas para el docente: 1. Principio de amplitud o tramo de control, 2. Principio de especialización, 3. Principio de unidad de mando, 4. Principio de coordinación, 5. Principio de autoridad y responsabilidad, 6. Principio de difusión.



INSTRUMENTO 6. Mapa mental

Categorías	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Análisis de la información	Establece de manera sintetizada los conceptos centrales del tema y sus relaciones. Se identifica claramente el centro del mapa mental.	Establece de manera sintetizada la mayoría de los conceptos del tema y sus relaciones. Se identifica adecuadamente el centro del mapa.	Establece de manera poco sintetizada los principales conceptos del tema y sus relaciones. No se identifica claramente el centro del mapa.	No establece de manera sintetizada los principales conceptos del tema ni sus relaciones. No se identifica el centro del mapa.
Aspecto visual	Utiliza color para diferenciar los temas, sus asociaciones. Cada rama principal tiene asignado un color, así como las ramas que derivan de ellas. Utiliza principalmente imágenes sencillas y claras.	Utiliza color para diferenciar los temas, sus asociaciones. La mayoría de las ramas principales tienen asignado un color, al igual que las ramas que de ellas se deriva. Sustituye algunas palabras claves por imágenes sencillas y claras.	Utiliza palabras claves, pocas imágenes y algunos colores para representar las ideas.	Sólo utiliza palabras claves y un color para representar todas los conceptos.
Coherencia	Todas las palabras claves utilizadas se relacionan entre si de	La mayoría de las palabras claves utilizadas se relacionan entre si de	Algunas palabras claves utilizadas se relacionan entre si de manera apropiada.	Las palabras claves utilizadas no se relacionan entre si de manera apropiada.



Categorías	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
	manera apropiada.	manera apropiada.		
Estructura	El mapa mental está estructurado correctamente, con una imagen central desde la que irradian todos los demás conceptos en forma de ramificaciones. Cada uno de los conceptos están acompañados por una imagen que refuerza lo que se desea expresar.	El mapa mental está estructurado correctamente, con una imagen central desde la que irradian la mayoría de los conceptos en forma de ramificaciones. La mayoría de los conceptos están acompañados por una imagen que refuerza lo que se desea expresar.	El mapa mental está estructurado de manera confusa. Aunque tiene una imagen central, irradia pocos conceptos en forma de ramificaciones. Pocos conceptos están acompañados por una imagen que refuerza lo que se desea expresar.	El mapa mental no está estructurado correctamente. No presenta una imagen central. Los conceptos no se presentan en forma de ramificaciones. Los conceptos no están acompañados por una imagen que refuerza lo que se desea expresar.
Presentación	El mapa mental presenta una distribución equilibrada de los conceptos. El mapa mental tiene atractivo visual, además de ser claro, legible y comprensible. La lectura va	El mapa mental presenta una distribución equilibrada de la mayoría de los conceptos. El mapa mental mayormente tiene atractivo visual. En términos generales es claro, legible y comprensible.	El mapa mental es confuso. Se ve medianamente claro, legible y comprensible. La lectura no va en el sentido de las manecillas del reloj.	El mapa mental no permite la apreciación del trabajo al no contar con el contenido necesario para su lectura y evaluación. El mapa mental tiene un aspecto descuidado y desordenado. La lectura no va en



Categorías	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
	en el sentido de las manecillas del reloj.	La lectura va en el sentido de las manecillas del reloj.		el sentido de las manecillas del reloj.
Ortografía y redacción	Presenta el trabajo sin errores ortográficos. La redacción es excelente.	Presenta de menos de 5 errores ortográficos. La redacción es buena.	Presenta más de 5 errores ortográficos. La redacción es suficiente.	Presenta más de 10 errores ortográficos. La redacción es deficiente.
Identificación	El trabajo presenta el título de la actividad: Mapa mental", nombre de la actividad, nombre del alumno (a), grado, grupo y fecha de entrega.	El trabajo cumple algunos de los requisitos establecidos.	El trabajo cumple con uno o dos de los requisitos de identificación establecidos.	El trabajo no cumple con los requisitos de identificación establecidos.
Total				



REFERENCIAS

- Amaru, A. C. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Bartle, P. (2011). la naturaleza de la supervisión y la evaluación. (M.L. Sada, trad.). <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whts.htm>
- Benavides, R. J. (2014). Administración. (2a ed.) McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7a ed.). McGraw-Hill, Ed.
- Comprendiendo el trabajo escrito. (s.f.) Cuadro sinóptico [Imagen]. <https://sites.google.com/site/manualpsifesi/tipos-de-trabajo/esquemas/cuadros-sinopticos>
- Daft, R. y Marcic, D. (2011) Introducción a la administración. (6a. ed.). Cengage.
- Drew. (s.f.). Dirección. Todo sobre el área directiva de una empresa. <https://www.wearedrew.co/direccion>
- Educación tecnológica. (2019). Diagrama de PERT [Imagen]. <http://tecnocontics.blogspot.com/2019/10/diagramas-pert-y-gantt.html>
- Fernández, H. (s.f.) Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. <https://economyatic.com/liderazgo/>
- Fernández Collado, C. (2014). La comunicación en las organizaciones. (3ª ed.). Trillas.
- García Martínez, J. y Münch Galindo, L. (2019) Fundamentos de Administración. México. Editorial Trillas
- Hernández Ortiz, M. J. (Coord.). (2014). Administración de empresas. (2ª ed.). Ediciones Pirámide.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad. (3a ed.). McGraw-Hill.
- Iberdrola. (s.f.). Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos? <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2014). Administración. Una perspectiva global y empresarial. (14ª ed.). McGraw Hill.



- Lucidchart. (s.f.). Diagrama de Gantt: Qué es y para qué sirve [Imagen]. Lucidchart. <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-gantt>
- Montiel, S. (s.f.). Características del proceso de toma de decisiones en una organización. <https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-del-proceso-de-toma-de-decisiones-en-una-organizacion.html>
- Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación.
- Münch, L. (2019). Fundamentos de administración. (13a ed.). Editorial Trillas.
- Pérez, A. (2016). Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer [Imagen]. <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>
- Pérez, A (2018). ¿Conoces la teoría de las 3 necesidades universales de McClelland? [Imagen]. https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland
- Ramírez, H. (2020). El proceso de toma de decisiones en una empresa. Grupo Ático 34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Ramírez, R. D., Abreu, J. L. y Badii, M. (marzo de 2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1), 143-185. [\(PDF\) La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero \(Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational objectives: Case of a steel pipe manufacture company | anthony aquiye ramos - Academia.edu](#)
- Robbins, S. R. y Judge, T. A. (2017). Comportamiento Organizacional. (17 ed.). Pearson.
- Rodríguez Batista, K. (s.f.). La pirámide de Maslow al microscopio [Imagen]. <https://www.psicok.es/psicok-blog/2018/8/12/piramide-maslow>
- Sinnaps. (s.f.). Diagrama de Pert. Sinnaps. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/diagrama-de-pert>
- Spadaro, J. (2020). Teoría X y Teoría Y, de Douglas Mc Gregor – 2 estilos de *administrar* [Imagen]. <https://www.ensambledeideas.com/teoria-x-y-teoria-y/>
- Team Asana. (2021). 11 estilos de liderazgo comunes y cómo encontrar el tuyo. <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>
- Terreros, D. (s.f.). Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>